



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

---

---

EL CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE COMO  
CONSULTOR EN ADMINISTRACION Y SU PROYECCION

SEMINARIO DE INVESTIGACION FINANCIERA  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
CONTADOR PUBLICO  
P R E S E N T A :  
MARCO ANTONIO MORENO DELGADO

MEXICO, D. F.

1 9 7 3



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

EL CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE COMO CONSULTOR EN

ADMINISTRACION Y SU PROYECCION

Trabajo de Seminario de Investigación Contable  
para obtener el título de:

CONTADOR PUBLICO

Presenta:

MARCO ANTONIO MORENO DELGADO

México, D. F.

1973

Agradezco la oportunidad que me brindaron los miembros de los despachos de contadores públicos que entraron en la encuesta y todas aquellas personas que directa e indirectamente colaboraron en la realización de este trabajo.

**A mi escuela y maestros**

**a mis padres y hermanos**

**a mis compañeros y amigos**

## PROLOGO

En el siglo XX ha sido particularmente fecundo en fenómenos socioeconómicos motivados por el avance de la ciencia y tecnología modernas; observamos con el nacimiento de la cibernética con la aparición de nuevos mercados, con el aumento del índice de la humanidad; la existencia de una actividad económica rica en capacidad productora y potencialidad consumidora, aunque la relación que existe entre estos dos factores no guarde el debido equilibrio, entre sí. La cibernética, el más noble instrumento de conocimiento nació como consecuencia del estudio interdisciplinario de los fenómenos del universo y el esfuerzo para integrar la interciencia; dicha disciplina estudia los procesos de la comunicación y del control, lo mismo en los mecanismos que en los organismos vivos o en las sociedades su influencia en la administración ha sido definitiva y es debido a ello que en los países desarrollados que constituyen estados gigantes, la administración se realiza con todo éxito, esta ciencia se vale principalmente del empleo de las computadoras electrónicas, que permiten una información precisa y oportuna para la toma de decisiones que es clave para llevar a cabo una buena administración y que permite por medio de la proyección de modelos, sean explicativos o descriptivos, optimizar una organización determinada. Deseo hacer incapie en los modelos y eficaces instrumentos de la ciencia de la administración como la planeación, la organización, la coordinación, el flujo de información, el control y la cibernética asociada al empleo de computadoras electrónicas y de análisis matemáticos que

constituyen un factor determinante para el desarrollo.

Es así ante el actual cuadro económico y ante miras de su complejidad en un futuro - próximo, la actividad del contador público, tiene que ramificarse para poder rendir - más amplios y eficientes servicios, al manejo y dirección de las empresas, con lo cual afirmará más su postura de elemento cuadyuvante del progreso económico de una na- - ción.

# I N D I C E

Página

## CAPITULO I

### LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

1.	Introducción	1
2.	Teoría de la Administración de Empresas	4
2.1	Definición sobre administración de distintos tradistas.	
2.2	Diferencia de las áreas de actividad entre Fayol y ACME.	
3.	Definición de la Consultoría, formando parte de la Administración de la Empresa.	7
3.1	Definición de la palabra consultoría	
3.2	Qué es la consultoría en administración	
4.	Dónde surge la consultoría en relación a la administración.	8
5.	La actividad de consultoría no se concibe como una profesión particular.	8
6.	Antecedentes de la Consultoría en Administración.	9
7.	Antecedentes de la contaduría pública en la consultoría en administración de empresas.	10
8.	Conclusiones	10

## CAPITULO II

### LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA Y SU CAMPO DE ACCION

#### DEL CONTADOR PUBLICO



	Página
1.    Introducción	12
2.    Cómo han ejercido esas funciones los consultores en administración.	13
2.1    Antecedentes	
2.2    Actividades propias de los consultores	
2.3    Asociación de los consultores	
3.    Los servicios de consultoría proporcionados por contadores públicos.	15
3.1    Siendo auditores externos se colocan en posibilidad privilegiada.	
3.2    Necesidad de unirse con otros profesionistas.	
4.    Factores que determinan el éxito en la consultoría.	16
5.    La ética profesional del contador público como consultor en administración.	17
6.    Conclusiones	17

### CAPITULO III

#### LAS PRINCIPALES TECNICAS DE ADMINISTRACION UTILIZADAS POR LOS CONSULTORES EN ADMINISTRACION

1.    Introducción	19
2.    Equivalencia entre las fases de administración y las de sistemas	21
3.    Cibernética y administración	21
3.1    Elementos de la cibernética	
3.2    Relación de la cibernética y la administración	
4.    Los costos estandar y los presupuestos de producción.	25
5.    Investigación de operaciones	28
5.1    Modelos matemáticos	
6.    Arboles de decisión	30

	Página
7. Estudio de la rentabilidad	31
8. Procesamiento de datos	33
9. La auditoría administrativa	34
9.1 Propósito de la auditoría administrativa	
9.2 Definición de la auditoría administrativa	
9.3 División de la auditoría administrativa	
9.4 Procedimientos para desarrollar la auditoría administrativa	
10. Conclusiones	38

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE LOS SERVICIOS POR CONTADORES - PUBLICOS INDEPENDIENTES EN LAS AREAS DE ACTIVIDAD

#### DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

1. Introducción	43
1.1 Enfoque de la investigación	
1.2 Objetivos que se persiguen	
2. Procedimientos que se siguieron para la investigación	44
2.1 Campo de la encuesta	
2.2 Método seguido y resultados logrados	
2.3 Validez de la muestra	
2.4 Enfoque de la encuesta	
3. Cuestionario de consultoría de negocios proporcionados por despachos de contadores públicos	47
3.1 Cómo se proporcionan	
3.2 Determinar que servicios se están proporcionando	
3.3 En base a qué elementos humanos prestan el servicio	
3.4 Proporción que guardan los trabajos de consultoría de negocios dentro del despacho de contadores públicos	
4. Resultados de la encuesta	54

4.1	Tamaño del despacho	
4.2	Cómo son proporcionados los servicios de consultoría	
4.3	Atendiendo al tamaño del despacho y a la naturaleza del servicio prestado, en las principales áreas de consultoría.	
4.4	Cuadro resumen que muestra los ingresos y tiempos destinados al servicio de consultoría	
4.5	Con base a que profesionistas expertos trabajan los contadores públicos	
5.	Comentarios al resultado de la encuesta	69
5.1	Planeación financiera	
5.2	Organización y sistemas	
5.3	Procesamiento de datos	
5.4	Personal	
5.5	Ingeniería industrial	
5.6	Otros	
5.7	Consultoría permanente en administración de empresas.	
6.	Conclusiones	72

## CAPITULO V

### LA PREPARACION ACADEMICA DEL CONTADOR PUBLICO - COMO CONSULTOR EN ADMINISTRACION

1.	Introducción	75
1.1	Objetivo	
1.2	Alcance	
1.3	Estructuras a que obedecen los cambios de los planes de estudio	
2.	Necesidad de la preparación técnica	78
2.1	La preparación técnica adquirida en la escuela	
2.2	Obtención de una amplia experiencia y madurez de juicio en los problemas administrativos	
3.	Formación académica integral	81
3.1	Herramienta en la metodología de la investigación	

3.2	Conocer la empresa su administración y su economía	
4.	Educación bajo el sistema modular impuesto en la UNAM.	84
4.1	Exposición del sistema	
4.2	Las características fundamentales del sistema son:	
4.3	Organización y funcionamiento	
4.4	Tipos de módulos	
4.5	Estructuración de los planes de estudios	
5.	Los planes de estudios vigentes hasta 1972 en las principales instituciones de enseñanza superior	89
5.1	Objetivo	
5.2	Alcance	
5.3	Metodología utilizada	
5.4	Descripción detallada de los planes de estudio	
5.5	Cuadro resumen de las áreas impartidas en los planes de estudio	
5.6	Conclusiones del cuadro resumen	
6.	Maestría en administración en la UNAM.	99
6.1	Descripción de los planes de estudio para la maestría en administración	
6.2	Enfoque de las asignaturas	
7.	Conclusiones	103
	Bibliografía	105

## CAPITULO I

### LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

1. Introducción
2. Teoría de la administración de empresas
  - 2.1 Definición sobre administración de distintos tratadistas
  - 2.2 Diferencias de las áreas de actividad entre fayol y ACME
3. Definición de la consultoría, formando parte de la administración de empresas
  - 3.1 Definición de la palabra consultoría
  - 3.2 Qué es, la consultoría en administración
4. Dónde surge la consultoría en relación a la administración
5. La actividad de consultoría no se concibe como una profesión particular
6. Antecedentes de la consultoría en administración
7. Antecedentes de la contaduría pública, en el área de consultoría en administración
8. Conclusiones

#### 1. INTRODUCCION

El avance tecnológico alcanzado ha colocado a la profesión del contador público en una encrucijada, ¿cuál es el camino, ceder el campo de la consultoría en administra-

ción de empresas a nuevas profesiones, o participar hasta donde la capacidad y la prudencia lo permitan? en efecto, la asesoría en muchos campos de la administración ha dado origen a nuevas profesiones, como son: la profesión del Lic. en relaciones industriales, la del Lic. en administración de empresas, y en una manera muy estrecha, la del Lic. en economía, el actuario, el Lic. en derecho y el ingeniero industrial. Por lo que se aprecia la inquietud de los contadores públicos por estudiar, conocer, ampliar o delimitar su campo de acción.

Se ha dicho que la administración es un todo y que la contabilidad es una parte afuera, de esta afirmación, algunos connotados maestros y tratadistas, pretenden inferir en la contaduría pública, terminará siendo una especialidad de la licenciatura en la administración.

También estamos concientes de que los contadores públicos cuentan con un campo propio en el ámbito de la administración que ha sido cubierto íntegramente, también pensamos que el futuro de la profesión no será definido de manera teórica por nadie, sino que se definirá por los propios contadores públicos, por la manera que profesionalmente resuelvan sus problemas, por la calidad de sus trabajos, producto de una preparación especializada muchas veces extraescolar, pero también y de manera importante por la ética que siempre ha observado el profesional de la contaduría pública en sus actuaciones.

Me refiero en el presente trabajo a la función del contador público como consultor en administración de empresas, ya que no es un servicio nuevo que empiece a prestar la-

profesión; más bien, pienso que la demanda constante y creciente de este servicio nos obliga a reglamentarlo, así como a prever el impacto que la prestación sistemática - de este servicio pueda tener en el desarrollo y prestigio de nuestra profesión; por otra parte tratar de encontrar soluciones adecuadas y enfocarla con la realidad de la administración de nuestro País.

### El Alcance

El alcance desarrollado en el presente trabajo, es saber qué servicios han cubierto los despachos de contadores públicos en su actuación de asesores en administración, y cuáles han dejado de prestar, definir los problemas que impiden el desarrollo del campo profesional; comparar los diferentes planes de estudios de las principales instituciones de enseñanza superior en la profesión de contaduría pública.

### El Enfoque del Tema

La manera en que se desarrolla el presente trabajo, es básicamente la administración - llevada a la práctica profesional actuando el contador público como consultor en administración de empresas, analizando el campo profesional que le corresponde desarrollar, es conveniente determinar que preparación académica se requiere para actuar como consultor en los diversos planes de estudios y analizar sus tendencias.

### Propósitos

El propósito de este trabajo es conocer la situación actual y proyección de la asesoría en administración por parte de los despachos profesionales de contadores públicos como consultores en administración, así como la preparación académica impartida por las principales instituciones de enseñanza superior; tendiente a la formación de un contador público como asesor en administración de empresas.

## 2. TEORIA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Existe poca probabilidad de que el proceso de la administración pueda ser reducido algún día, a una fase de nuevos imprevistos problemas y oportunidades que están continuamente confrontando las empresas; políticas y actuaciones que parecieron efectivas ayer pueden ser inadecuadas por los cambios del ambiente de mañana; la magnitud de las variantes actuando sobre la entidad de un negocio, es tan vasta que aún con la ventaja de los instrumentos modernos, para procesamiento de datos, matemáticas y otras teorías para producir decisiones lógicas, el nuevo concepto de la ciencia administrativa está en desarrollo.

### 2.1 DEFINICION SOBRE ADMINISTRACION DE DISTINTOS TRATADISTAS

Los tratadistas en administración más connotados, nos definen su concepto como sigue: para Isaac Valdivia la administración es obtener resultados a través de otras personas y para Gorge R. Terry administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.



Para George R. Terry, opina que la administración científica es la investigación concienzuda, la experimentación controlada y la interpretación cuidadosa de los datos - que se obtengan, suministran una base segura para la determinación y la apreciación - de nuevos hechos que puede aprovechar la empresa.

William R. Spiegel nos dice que la administración científica, es la masa de conocimientos acumulados que trata de combinar los factores de producción, de manera que se logren los objetivos de la empresa, también es el procesamiento para cambiar el capital, los recursos naturales y el esfuerzo humano a fin de conseguir un rendimiento - máximo atendiendo debidamente a los intereses de los propietarios de la empresa, de los consumidores, del público y de los obreros.

## 2.2 DIFERENCIA DE LAS AREAS DE ACTIVIDAD ENTRE FAYOL Y ACME

La Association of Consulting Management Engineers (A.C.M.E.) fue de los primeros en reconocer 7 diferentes áreas de actividad que se encuentran presentes, de las cuales - cuatro áreas de actividades básicas e indispensables, para alcanzar los objetivos de - la empresa y las últimas tres para ayudar a crear el clima o ambiente propicio para - que puedan desarrollarse los cuatro primeros.

Objetivos de la empresa

| Investigación y desarrollo  
| Distribución  
| Producción  
| Finanzas y control

Crean el ambiente propicio

| Administración de personal  
| Relaciones públicas  
| Secretaría del Consejo y departamento legal

Para Henry Fayol, dice que el conjunto de operaciones que realiza la empresa puede dividirse en seis grupos a saber:

- I. Operaciones técnicas:  
(Producción, fabricación y transportación)
- II. Operaciones comerciales:  
(Compras, ventas y permutas)
- III. Operaciones financieras:  
(Búsqueda y administración de capitales)
- IV. Operaciones de seguridad:  
(Protección de bienes y de personas)
- V. Operaciones de contabilidad:  
(Inventarios, balance, gastos, costos, estadísticas, etc.)
- VI. Operaciones administrativas:  
(Previsión, organización, mando, coordinación y control)

Es interesante comparar esta clasificación de operaciones de Fayol con ACME, a pesar de la diferencia de la terminología ambas clasificaciones coinciden en lo relativo a las actividades básicas y las otras concuerdan con lo sustancial, las diferencias existentes se explican fácilmente si se toma en cuenta que Henry Fayol escribió a principios de este siglo y que fue el primero en preocuparse por estos problemas.

Clasificación de la ACME

Investigación y desarrollo, producción

Ventas

Finanzas y control

Administración del personal

Relaciones públicas

Clasificación de Fayol

Operaciones técnicas

Operaciones comerciales

Operaciones financieras

Operaciones de contabilidad

Operaciones administrativas

Operaciones de seguridad

### 3. DEFINICION DE LA CONSULTORIA, FORMANDO PARTE DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

#### 3.1 DEFINICION DE LA PALABRA CONSULTORIA

La palabra consultar proviene del latín *consultare*, intensiva de *consultare* (considerar deliberar).

- a. Conferir, tratar de discurrir con una o varias personas lo que se debe hacer en un negocio.
- b. Pedir, parecer, dictamen o consejo.
- c. Someter una duda, cosa o asunto a la consideración de otra persona.

#### 3.2 QUE ES LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Para la comisión de consultoría en administración del instituto americano de contadores públicos, nos define que la consultoría es la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico, científico, respecto a cualquiera de las funciones de una empresa con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como mira el aumento de la productividad.

El comité de Management Service by C.P.A., nos dice que los servicios administrativos son aquellos diferentes que complementan y amplían las actividades tradicionales de auditoría, impuestos y recomendaciones en principios de contabilidad y su tratamiento, en México a esta actividad se le ha dado el nombre de consultoría en administración de empresas y en los Estados Unidos de Norteamérica Management Services, que pueden traducirse como servicios gerenciales o servicios administrativos.

#### 4. DONDE SURGE LA CONSULTORIA EN RELACION A LA ADMINISTRACION

Debemos de considerar que la consultoría surge como una necesidad de lograr mayor eficiencia y productividad de una empresa a través de técnicas científicas de sus funciones ya sean técnicas, comerciales, financieras de seguridad contables o administrativas.

#### 5. LA ACTIVIDAD DE CONSULTORIA NO SE CONCIBE COMO UNA PROFESION PARTICULAR

También creemos que la consultoría no se concibe como una profesión particular, sino

más bien es una actividad en la que puede actuar cualquier profesional especializado en una o varias áreas de la administración, dando su consejo producto del conocimiento teórico y de su experiencia profesional en la materia en la que es consultado, con el único fin de ayudar a la empresa al mejor logro de sus objetivos.

#### 6. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

La consultoría en administración de empresas o servicios administrativos como se le denomina en los Estados Unidos, es una actividad nueva de acuerdo con las opiniones expresadas por varios autores surgió a través de la segunda guerra mundial, en que se buscaron métodos más eficaces para la administración de las industrias de guerra, otros opinan que se debe a los problemas que han tenido que afrontar los negocios en épocas de depresión, aún cuando no se ha llegado a saber el origen, sí se ha llegado a la conclusión de que es consecuencia del desarrollo económico de nuestro tiempo, que han requerido imperiosamente de los servicios de personas con conocimientos más amplios en todos los campos de la administración, no solamente una profesión es la que ha tenido a su cargo la preparación de los especialistas, sino de todas aquellas profesiones que directa o indirectamente tiene una relación con la administración; los servicios que se han prestado para la consultoría son a través de asociaciones profesionales que auxilian a la administración como consultores en su especialidad dando facilidades a los directivos de las empresas de consultar sus problemas a una unidad profesional y no a diversos profesionales cuyas ideas y opiniones podrían discrepar entre sí.

## 7. ANTECEDENTES DE LA CONTADURIA PUBLICA EN LA CONSULTORIA EN - ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Desde el inicio de la contaduría pública en los Estados Unidos, el contador público ha venido proporcionando consejos a los administradores de las empresas, interviniendo - quizás en una forma rudimentaria e informal en diferentes aspectos de la profesión.

No fue sino hasta 1930 en adelante, cuando este profesional intervino definitiva y ca- tegóricamente en el campo de la consultoría, como una consecuencia lógica del des- envolvimiento económico de la época y las transformaciones tanto fiscales como admi- nistrativas y económicas, con que el gobierno de ese país señaló como tónica de desa- rrollo; en la actualidad en México está atravesando una situación análoga, abriendo - por decir así las puertas de la intervención técnica y profesional de desarrollo y ur- giendo el ingreso de la contaduría pública al campo de la consultoría, a fin de satis- facer las demandas del medio, e intervenir directamente en los factores de la produc- ción, que son los que precisamente van marcando el desarrollo de los países.

## 8. CONCLUSIONES

Es muy difícil dar una definición precisa de lo que es la administración, sin embargo - el que mejor lo describe es George R. Terry, diciendo que la administración científí- ca es la investigación concienzuda, la experimentación controlada y la interpreta- - ción cuidadosa de los datos que se obtengan, suministran una base segura para la de- terminación y la apreciación de nuevos hechos que pueda aprovechar la empresa.

Podemos decir que de las 7 fases del proceso administrativo, cuatro son enfocadas a los objetivos de la empresa, a saber: Investigación y desarrollo, distribución, producción y finanzas y control; las tres restantes ayudan a crear el ambiente propicio para que puedan desarrollarse las 4 primeras.

A la consultoría de empresas la podemos definir, como la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico, científico, respecto a cualquiera de las funciones de una empresa con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla teniendo como mira el aumento de la productividad.

Es conveniente la asociación de profesionales en administración, para que auxilien a los directivos de las empresas y así puedan consultar a una unidad profesional y no a diversos profesionales, cuyas ideas y opiniones podrían discrepar entre sí.

## CAPITULO II

### LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA Y SU CAMPO DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

1. Introducción
2. Cómo han ejercido esas funciones los consultores en administración
  - 2.1 Antecedentes
  - 2.2 Actividades propias de los consultores
  - 2.3 Asociación de los consultores
3. Los servicios de consultoría proporcionados por contadores públicos
  - 3.1 Siendo auditores externos se colocan en posibilidad privilegiada.
  - 3.2 Necesidad de unirse a otros profesionales
4. Factores que determinan el éxito en la consultoría
5. La ética profesional del contador público como consultor en administración
6. Conclusiones

#### 1. INTRODUCCION

A últimas fechas se han venido desarrollando en forma intensa los servicios de consultoría, proporcionados a los clientes, principalmente en lo que se refiere a organización contable, administrativa y financiera.



Está fuera de discusión, que el contador público, reúne los requisitos de capacidad, - para organizar, dirigir y vigilar los servicios administrativos, además de que se auxilia de profesionistas afines a nuestra profesión.

En todo momento la empresa, debe revisar sus objetivos, para visualizar como va a lograr esos objetivos que persigue; para que exista un buen control, debe comprender el plan de organización y los sistemas y procedimientos que en coordinación con el plan de la empresa resulte satisfactorio, es por eso que el control será eficiente en la medida en que lo sea la estructura organica.

## 2. COMO HAN EJERCIDO ESAS FUNCIONES LOS CONSULTORES EN ADMINISTRACION

### 2.1 ANTECEDENTES

Dentro de la empresa y con objeto de conocer su necesidad dentro de la misma, vamos ha hacer una comparación con nuestro país vecino del norte. En los Estados Unidos, - los dos profesionistas que empezaron a prestar sus servicios de consultoría son: el ingeniero industrial y el contador público.

Fue el ingeniero industrial el que primero empezó a proporcionar servicios a la dirección de las empresas, dentro del campo dela ingeniería de fabricación, en cuanto a - diseño, construcción e instalación de maquinaria y quedo demostrado que los resultados varían considerablemente cuando se utilizan métodos más adecuados de operación -

de maquinaria y empleo de personal mejor capacitado. Sin lugar a dudas, la razón de la intervención del ingeniero en estas cuestiones, se debió a la iniciativa de F.W. Taylor que ideó los métodos y sistemas encaminados a aprovechar al máximo la capacidad de la maquinaria de aquel entonces, que ya era superior a la capacidad de producción del individuo, se dedicó a estudiar los mejores métodos para la subdivisión del trabajo y seleccionar al personal; para establecer sistema de salario, se avocó también al estudio de la organización administrativa fabril.

## 2.2 ACTIVIDADES PROPIAS DE LOS CONSULTORES

De igual modo otros analistas de estos problemas, como Gantt, Emerson y Gilbreth, los dos primeros dedicaron su atención principalmente a problemas de control de la producción y Gilbreth al estudio de tiempos y movimientos; el objetivo de ese entonces era establecer buenas relaciones industriales, minimizar costos y ésto que sucedió al rededor de 1920 se le designó con el término genérico de management engineering.

## 2.3 ASOCIACION DE LOS CONSULTORES

Con estos antecedentes nos encontramos que en la actualidad la Association of Consulting Management Engineer (ACME), fundada en 1929 y que cuenta como miembros a 39 firmas dedicadas a dar servicio de consultoría en administración.

El contador público ha incurrido también en este campo, pero con mucha posterioridad, fue hasta 1953 que el instituto americano de contadores públicos, creó un comité de -

servicios administrativos prestados por contadores públicos.

En México el contador público como profesional independiente es quien presta el servicio de consultoría en administración y principalmente dentro de su área natural, el control y las finanzas.

### 3. LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA PROPORCIONADOS POR CONTADORES PUBLICOS

El crecimiento económico de las empresas pequeñas y medianas, se han resentido de la escasez de personal técnicamente preparado para colaborar con ellos en el campo de la administración científica de sus empresas; es debido a ello, por lo que el contador público extiende sus servicios en el campo de la consultoría y ya no a circunscribirse en el campo de la contaduría, auditoría e impuestos.

#### 3.1 SIENDO AUDITORES EXTERNOS SE COLOCAN EN POSIBILIDAD PRIVILEGIADA

Ahora bien siendo nosotros los auditores externos y en muchas ocasiones comisarios de nuestros clientes, estamos en la posibilidad de conocer a fondo los problemas que ellos tienen, principalmente en el terreno económico y financiero, esta situación aunada al hecho de que ellos confían en nuestra capacidad técnica y honradez profesional nos coloca en la posibilidad de ofrecerles servicios especializados en materia de organización contable, administrativa y financiera.

### 3.2 NECESIDAD DE UNIRSE CON OTROS PROFESIONISTAS

Sin embargo, como cada día la complejidad de la administración se hace más patente, es necesario la concurrencia de diferentes técnicos y especialistas, para resolver los problemas que se presentan en la vida diaria de las empresas, así como en la planeación futura a corto y largo plazo de la misma. En esta virtud y dado, que creemos ser por ahora nosotros los contadores públicos los profesionales más indicados para organizar y dirigir esta ayuda técnica, nos hemos visto precisados a aumentar el caudal de nuestros conocimientos y a trabajar conjuntamente con otros profesionistas, tales como administradores de empresas, abogados, economistas, ingenieros industriales, especialistas en mercadotecnia, en relaciones humanas, etc., a fin de ayudar eficazmente a nuestros clientes para lograr una mejor administración científica de sus negocios, que les permita operar, con el máximo de eficiencia.

### 4. FACTORES QUE DETERMINAN EL EXITO EN LA CONSULTORIA

Como primer factor tenemos a la experiencia que se obtiene en los negocios; como segundo factor la actuación de personas con conocimientos interdisciplinarios referente a la profesión del contador público.

La ampliación del campo de actuación del contador público a determinados aspectos de la consultoría en administración, se considera indispensable no sólo para cubrir las necesidades actuales de las empresas mexicanas, sino para impulsar la evolución y desarrollo de esta actividad dentro de la profesión. Para dirigir hombres se requieren -

programas adecuados de entrenamiento y desarrollo, una estructura de organización - eficaz, relaciones apropiadas dentro de la misma administración

#### 5. LA ETICA PROFESIONAL DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR - EN ADMINISTRACION

El reglamento de ética profesional debe ser observado por los contadores públicos independientes cuando ejerzan funciones de consultoría en administración de empresas, - con el mismo celo que cuando ejercen otras funciones.

El artículo 10 - nos dice referente al alcance que los contadores públicos que además ejerzan otras profesiones, deberán acatar estas reglas de conducta, independientemente de las que señala otra profesión para sus miembros.

#### 6. CONCLUSIONES

Uno de los servicios que con mayor frecuencia presta el contador público como consultor, es aquel que se realiza en el área financiera, en las metas que fijan las empresas desde su inicio, tomando en cuenta sus recursos actuales y planes de crecimiento.

Como factores que determinan el éxito del contador público, en la consultoría, se debe a la acumulación de la experiencia en los negocios, y como segundo factor la actuación que él haga con personas de conocimientos interdisciplinarios referente a la - profesión de contador público.

## CAPITULO III

### LAS PRINCIPALES TECNICAS DE ADMINISTRACION UTILIZADAS POR LOS CONSULTORES EN ADMINISTRACION

1. Introducción
2. Equivalencia entre las fases de administración y las de sistemas
3. Cibernética y administración
  - 3.1 Elementos de la cibernética
  - 3.2 Relación de la cibernética y la administración
4. Los costos estandar y los presupuestos de producción
5. Investigación de operaciones
6. Arboles de decisión
7. Estudio de la rentabilidad
8. Procesamiento de datos
9. La auditoría administrativa
  - 9.1 Propósito de la auditoría administrativa
  - 9.2 Definición de la auditoría administrativa
  - 9.3 División de la auditoría administrativa
  - 9.4 Procedimiento para desarrollar la auditoría
    - 9.41 Planeación del trabajo

9.42 Búsqueda de los hechos

9.43 Desarrollo

9.44 Evaluación

10. Conclusiones

## 1. INTRODUCCION

El rasgo más fácil de comprender y el más notable en la historia contemporánea es la transformación y el prodigioso desarrollo de la industria y el comercio y por consiguiente la mutación total de las condiciones materiales de la vida, me refiero a la revolución industrial, gran complejo socio-industrial-económico que fue el principal factor que provocó el nacimiento de la administración científica; bajo estas condiciones, surge la necesidad de la especialización profesional para poder resolver determinados problemas inherentes a las diferentes áreas de operación en los negocios, de esta manera se suceden distintas clases de especializaciones en diferentes áreas o campos como: mercadotecnia, producción, finanzas, contraloría y relaciones humanas.

Es así como los empresarios actuales se están viendo en la imperiosa necesidad de recurrir a la ayuda de agentes externos a la empresa para que den su punto de vista de los problemas que ameritan su intervención.

Los estudios y las tendencias de las técnicas de la administración son muy amplios y variados, por lo tanto me referiré en este capítulo a dichas técnicas en forma enuncia

	Mercadotecnia	Producción	Finanzas
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar metas</li> <li>- Investigación de mercados</li> <li>- Pronóstico de ventas</li> <li>- Plan publicitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar objetivos</li> <li>- Presupuesto de producción</li> <li>- Diseño de producto</li> <li>- Plan de mantenimiento preventivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar objetivos</li> <li>- Hacer el presupuesto general detallado</li> <li>- Presupuesto del estado de flujo de fondos</li> <li>- Presupuesto de origen y aplicación de recursos</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enumeración y agrupamiento</li> <li>- Descripción de obligaciones de vendedores y supervisores</li> <li>- Estructura del sistema por territorios, productos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de distribución de planta</li> <li>- Ordenamiento de líneas de producción</li> <li>- Flujo de materiales</li> <li>- Descripción de la estructura de información organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección de estructura financiera, según el tipo y magnitud de la empresa (fuentes de financiamiento y plazo de pago, relación capital pasivo)</li> </ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y entrenamiento a vendedores</li> <li>- Acondicionamiento de locales para oficinas y tiendas</li> <li>- Compra o renta del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección o entrenamiento de operarios</li> <li>- Construcción de la planta y acomodo de máquinas</li> <li>- Compras y suministro de materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión de valores (acciones, bonos, etc.)</li> <li>- Contratación de préstamos a corto y largo plazo</li> <li>- Decretos de aumento de capital</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de cuotas a vendedores</li> <li>- Recepción de reportes de ventas</li> <li>- Realización de promociones especiales</li> <li>- Campañas publicitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de normas de calidad</li> <li>- Mantenimiento preventivo industrial</li> <li>- Estudio de colas o líneas de espera</li> <li>- Elaboración de órdenes de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de fondos y cuentas de cheques</li> <li>- Administración inversiones, cobranzas y pagos</li> <li>- Inversiones en activos y otras empresas</li> <li>- Elaboración de estados financieros</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificación de vendedores</li> <li>- Corrección de pronósticos de ventas</li> <li>- Evaluación de los efectos de la publicidad</li> <li>- Corrección de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de controles de calidad</li> <li>- Muestreo de productos para control de calidad</li> <li>- Correcciones y ajustes en las máquinas y líneas</li> <li>- Corrección a los planes de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis e interpretación de estados financieros</li> <li>- Evaluación del desempeño financiero</li> <li>- Corrección al plan y políticas, financieras</li> </ul>



tiva, dada la importancia de este capítulo, se analizan los conceptos de cada técnica, sin llegar al estudio profundo que implican cada una de estas técnicas debido a la limitación de este trabajo.

## 2. EQUIVALENCIA ENTRE LAS FASES DE ADMINISTRACION Y LAS DE SISTEMAS

Las fases administrativas las analizamos en tres sistemas ya clásicos dentro de los negocios y observamos como sus diferentes fases son equivalentes, con las fases del proceso administrativo, nuestro objeto es demostrar que los campos de sistemas y administrativos se encuentran estrechamente relacionados, los tres sistemas que analizamos son: - mercadotecnia, producción y finanzas; listaremos en tres columnas las distintas fases de estos sistemas:

## 3. CIBERNETICA Y ADMINISTRACION

Al actuar en forma racional y movido por sus inquietudes, el hombre descubrió la necesidad ingente de planear sus acciones para lograr sus metas y objetivos y casi simultáneamente sintió la necesidad de verificar sus realizaciones para determinar si cumplía con los planes que el había estructurado, así surgió lo que más tarde se denominaría control.

Los procedimientos o instrumentos que se ha valido el hombre para ejercer el control, han revolucionado con la ciencia y la tecnología y de la simple inspección ocular y -

empírica para la confrontación de los hechos, ha llegado a utilizar medios e instrumentos automáticos; existe una analogía entre el orden de transmisión de un mensaje que se da a una máquina o a una persona; puesto que cuando se trasmite una orden a una persona de hecho se le comunica un mensaje. Por lo que se refiere a su obediencia, es necesario que se comprenda por el destinatario que se siente motivado y con facultades para obedecer; cuando el receptor no reconoce el lenguaje en el cual se expresa el emisor, entonces no podrá comprender la información. En el caso de la máquina, los motivos y facultades para obedecer, corresponden a los que poseen para la realización, de sus funciones, ésto constituyó para que la computadora fuera uno de los más fantásticos logros de la cibernética.

Weiner, definió a la cibernética como el estudio del control y las comunicaciones, - su objetivo es crear un lenguaje y unos procedimientos que, no sólo ataquen el problema general del control y de la comunicación, sino que también encuentren el repertorio adecuado de ideas y procedimientos para clasificar sus manifestaciones particulares.

Es precisamente ese objetivo de la cibernética lo que la ha elevado a una doctrina filosófica y aún metafísica por lo cual acuden a ellos matemáticos, físicos, biólogos y filósofos; tanto los hombres contrahidos a las manifestaciones más minuciosas, más técnicas y más concretas como también a hombres cuya función es manejar conceptos.

Para Jramoi: opina de la cibernética, como una de las tareas fundamentales es la de efectuar el análisis comparativo y prescribir leyes generales que rigen los procesos de

transformación y de la dirección que tiene lugar en los sistemas naturales y artificiales; la cibernética destacan como clases principales de tales procesos las siguientes: - el pensamiento, la actividad rectora de los organismos vivos; la modificación de la información en diferentes sistemas automáticos, económicos y administrativos, así como en la ciencia.

### 3.1 ELEMENTOS DE LA CIBERNETICA

Encontramos que existen ciertos elementos comunes que representan la esencia de lo que debemos entender por cibernética, dichos elementos son: sistema, dirección y control, comunicaciones e información, los cuales definimos a continuación:

#### Sistema

Los elementos o componentes deben actuar coordinadamente para lograr el objetivo, - todos estos elementos están formados por materiales humanos y/o técnicos.

#### Comunicaciones e informaciones

La información es un medio verbal, escrito, visual o cualquier otra expresión o manifestación de diversas índoles que influyen en los individuos o grupos sociales; las comunicaciones son los canales por donde se trasmite la información.

#### Dirección y control

Estos términos desde un punto de vista del proceso administrativo, tienen diferente sig

nificado; la cibernética es la dirección eficaz de un sistema hacia la consecución de un objetivo o propósito definido, mediante la utilización óptima de sus procesos de comunicación e información.

### Comunicación e información

Mediante la utilización óptima de sus procesos de comunicación e información, tratamos de significar la utilización adecuada de los sistemas de comunicación e información que incluya la autorregulación.

## 3.2 RELACION DE LA CIBERNETICA Y LA ADMINISTRACION

Podemos señalar las relaciones entre la cibernética y la administración:

- I. Para la cibernética resulta característico un tratamiento general y abstracto de la dirección. La cibernética subraya la forma general de los procesos de administración, haciendo abstracción de su contenido concreto, es decir de sus elementos, materiales humanos técnicos; lo importante son las relaciones establecidas entre esos elementos de manera que en forma coordinada logren determinados propósitos, esas relaciones están representadas principalmente por la información contable, ya que esos elementos tienen equivalencia en unidades monetarias, que es principalmente la unidad por medio de la cual la contabilidad registra e informa.
- II. Para la dirección difundida antes del nacimiento de la cibernética, resulta

característico el que operará la mayoría de las veces, con sistemas simples; en cambio la cibernética extiende el concepto de dirección a sistemas complejos y leyes estadísticas para cuantificar sus fenómenos. La empresa de hoy es un claro ejemplo de complejidad y donde los sistemas de información la contabilidad, los presupuestos y la estadística, etc., han adquirido gran importancia, por que constituyen a proporcionar bases cuantitativas para fines de la dirección.

- III. En la empresa moderna, que se caracteriza por su complejidad, su director no puede estar en el lugar mismo de los hechos para dirigir, sino que él debe dar y recibir información sobre todo aquello que requiera de sus decisiones. Esa información en cierta forma son señales que transmiten ciertos datos necesarios para que el director de empresa dirija o mejor dicho planee, organice, dirija y controle.
- IV. La última y no menos importante relación consiste en la unidad de dirección y optimización ya que los procesos cibernéticos se hallan íntimamente relacionados en el terreno de la administración de empresas; el término optimización se refiere principalmente al aspecto financiero o sea que con determinados recursos debemos obtener el máximo de utilidades.

#### 4. LOS COSTOS ESTANDAR Y LOS PRESUPUESTOS DE PRODUCCION

El campo natural de los costos estandar lo constituyen las empresas fabriles especial--

mente dentro de los costos; por otra parte los presupuestos de producción se desarrollan en los aspectos financieros de la empresa, reconociendo que aunque separados existe la misma filosofía administrativa y observándose que ambas constituyen herramienta de control; se sabe perfectamente que los presupuestos tienen como finalidad fundamental determinar, mediante un programa estructurado y debidamente coordinado con los objetivos y políticas que mantiene la empresa, la utilidad a la que se debe llegar si el mismo es realizado íntegramente; cabe señalar que al mismo tiempo que se integra el plan presupuestal, se exige para cada nivel funcional de la empresa, la fijación de metas a lograr para cada período conformadas armónicamente con los objetivos fundamentales de desarrollo que los altos niveles de dirección han señalado y naturalmente con las circunstancias específicas que prevalezcan, resaltando por su importancia las áreas de venta, de compras, de producción, de flujo de caja, de inversiones capitalizables, etc., que constituyen en síntesis el movimiento financiero esperado por la negociación.

Por lo que respecta a los estándares, éstos se enfocan exclusivamente a las áreas de producción o de servicios. Vale la pena recordar que el costo estándar es la predeterminación de lo que debe ser el costo de un artículo, mediante la reunión de informaciones precisas, calculadas siguiendo un método científico sobre los elementos que intervienen en su producción.

Atendiendo al grado de obtención de los estándares se tienen "Los costos estándares ideales" - determinados bajo las óptimas condiciones de producción "Los costos estandar-

dares normales" calculados bajo las condiciones prácticas o normales de producción.

Ahorabien, en los presupuestos producción y costos estandar se percibe claramente — que la diferencia se encuentra localizada en el grado con que la empresa esté operando sus estandares; si éstos son ideales o normales, tendrán que considerarse dentro del presupuesto de producción y naturalmente dentro del presupuesto financiero; las posibles desviaciones entre los costos estandares y los costos reales, pues de no incluirse — afectarían en el grado en que éstos ocurrieran a los presupuestos referidos y naturalmente su repercusión se sentiría en todo el plan presupuestal.

Es conveniente considerar que los costos estandar generalmente están referidos a la unidad de producción, por otra parte los presupuestos calculan la capacidad que se utilizará en el ejercicio de acuerdo con el grado de actividad esperado, resultando por esta razón un diferente cálculo del costo unitario, cuya diferencia es igual a la distancia que existe entre la capacidad normal y la utilizada; por otra parte los costos estandar por perfectos y acabados que sean, no pueden establecer el ritmo y el volumen de la producción, pues éstos deben estar en perfecta armonía con el monto de ventas que se espera y el nivel de inventarios que se requiere, es obvio que ritmo y volumen sólo se pueden establecer dentro del plan presupuestal de producción y por lo tanto los costos estandar no intervienen directamente en la determinación de esas importantísimas — cuestiones.

Es obvio que en el caso de las desviaciones de ambos instrumentos de control, que ocurran en el campo de producción, deben de ser analizados y determinados los grados de

responsabilidad que corresponden a los centros respectivos, debiendo desconocerse que el hecho de que una empresa tenga instalados los costos estandar, el análisis de desviaciones y fijación de responsabilidades. En consecuencia la técnica presupuestal - contando con tan valioso instrumento, centrará sus esfuerzos en las restantes áreas de operación existiendo de esa manera, una completa coordinación entre ambos.

## 5. INVESTIGACION DE OPERACIONES

El progreso esta planteando problemas de coordinación más completos, debido al aumento de operaciones, cambios en los métodos, mentalidades y estructuras. Para resolver estos problemas, la dirección de la empresa tendrá que obtener mayor información numerada y cuantificada para que en una etapa posterior a los métodos científicos, el proceso dinámico que experimentan las empresas se convierta cada día más en la clave del análisis económico que los directores realizan para tomar mejores decisiones, debido a la complejidad de los negocios y la competencia que se agudiza día a día; las decisiones deben tener una alta probabilidad de seguridad por lo que el único camino a seguir es el del método científico de análisis evaluación e interpretación de los datos de la empresa.

La investigación de operaciones es una metodología sistemática encaminada al desarrollo de la solución óptima de los problemas complejos a los que se enfrenta la administración de las empresas por lo cual hace uso de modelos matemáticos, estadísticos y de otro tipo de representan situaciones reales, con el objeto de trabajar con ellos



en forma lógica y con la objetividad del método científico.

La investigación de operaciones requiere de un equipo de investigadores sólidamente integrados, pertenecientes a distintos campos del conocimiento.

- I. El integrado por especialistas en las ciencias básicas: matemáticas, ingeniería estadística.
- II. El integrado por especialistas en las ciencias aplicadas, economía, psicología y sociología.

La investigación de operaciones está integrada por los siguientes modelos:

### 5.1 MODELOS MATEMATICOS

- |      |                         |   |
|------|-------------------------|---|
| I.   | Modelos deterministas   | a. Programación lineal<br>b. Teoría de juegos<br>c. Modelos económicos<br>d. Modelos dinámicos  |
| II.  | Modelos probabilísticos | a. Cadena de Markov<br>b. Teoría de la conversión y del aprovisionamiento<br>c. Teoría de colas |
| III. | Modelos simulados       | Modelo Monte Carlo  |

- I. Modelos deterministas - Son los que llevan a cabo ciertas acciones que pueden predecir con certeza.
- II. Modelos probabilísticos - Son aquellos tipos de modelos en los que el valor de las variables dependientes pueden sufrir modificaciones debido a la intervención de sucesos accidentales requiriendo por tanto el empleo de métodos de análisis pertenecientes al cálculo de probabilidades.
- III. Modelos de simulación - Se utiliza esta técnica en situaciones en las cuales el problema es muy complejo y requieren de asistencia mecánica para el análisis.

## 6. ARBOLES DE DECISION

En un árbol de decisiones, cada punto de decisión representa un cuadro numerado en un nodo del árbol. Cada rama del árbol que sale del nodo representa una de las alternativas que pueden escogerse en este punto de decisión. Los puntos del árbol donde los eventos aleatorios influyen el resultado se indican por círculos, los nodos en donde se presentan eventos aleatorios tienen ramas con probabilidades asociadas en cada caso que representan el grado de factibilidad de que el evento se materialice el total de probabilidad asignadas a cada nodo aleatorio debe ser la unidad.

La secuencia óptima de decisiones en un árbol se encuentra trabajando de derecha a izquierda. En cada nodo, un valor presente esperado se debe calcular. Si el nodo es aleatorio (o de círculo) el valor presente esperado se calcula para todas las ramas que

emanan de dicho nodo.

Si el nodo es de decisión (o de cuadro) el valor presente esperado es el mayor de todos los calculados para cada rama que emana de él. En todos los casos el valor presente - esperado, se lleva al siguiente nodo a la izquierda, multiplicándolo por las probabilidades asociadas con las ramas por las que pasa.

El problema de los árboles de decisión consiste en que el riesgo no se toma en cuenta al tomar únicamente valores esperados sin considerar la varianza.

La técnica incorpora las ventajas del análisis de riesgo y de los árboles de decisión y sus resultados son la representación probabilística de los posibles cursos que toma una secuencia de decisiones. Con ello, la administración puede contar con herramientas que le permitan ejercer su prerrogativa decisiva a la luz de los resultados de una simulación completa de su problema; con esta técnica permite visualizar la importancia de la interacción de la técnica y la computadora con elementos de ayuda a la alta dirección, en la toma de decisiones. No sustituyen la labor creativa del hombre de empresa, pues aún no existen sustitutos para el talento, pero permiten bases más sólidas - para la toma de decisiones y al mismo tiempo, al enfatizar los puntos delicados que - requieren de la atención del ejecutivo, le permiten liberar su valioso tiempo para dedicarlo a la más difícil solitaria y entrañable de las actividades humanas: pensar.

## 7. ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD

Todavía son numerosos los directores de empresas que no se han percatado de que una

explotación ventajosa no fuere incompatible con una situación financiera débil, ellos se interesan en la rentabilidad y el equilibrio financiero de su empresa; por otra parte las condiciones actuales hacen en verdad que ellos experimenten cada vez con más angustia la necesidad de conocer definitivamente a que nivel económico y financiero se encuentra su empresa.

Podemos considerar que buscamos dos fines, el primero nos dice a que nivel deben situarse normalmente los cargos de la empresa en función de una estructura que corresponde a una actividad dada, lo que conduce al establecimiento de un presupuesto de gastos previsible en valor absoluto; como segundo fin, buscar una clave que permita repartir razonablemente esos cargos previsible sobre los productos periódicos censados que corresponde a los que debieron ser normalmente comprobados con posterioridad, lo que conduce al establecimiento de coeficiente de imputación de gastos.

Precisemos que su combinación permite proponer como fórmula de bases:

Resultado = monto de negocios X m%

Menos:

Gastos semifijos ( $K_1 + K_2 \dots + K_{11} + K_{12}$ )

De donde:

m% = representa el margen comercial después de la deducción de todos los gastos y cargos provisionales al monto de negocios

K = representa el coeficiente de emputación mensual de los gastos semifijos; - la suma de los doce coeficientes seguramente que equivale a la unidad.

El monto de los negocios es igual al "principio de la rentabilidad" cuando el resultado es nulo.

Calculando periódicamente  $m\%$  y  $k$  y estableciendo con los responsables un presupuesto o bien presupuestos parciales previsible de gastos semifijos, el hecho de conocer - la cifra de negocios de un período dado, permite por sí sólo obtener un resultado neto previsible; esta forma de proceder no es más que una recomendación de la aplicación intermedia, dentro del dominio comercial, de las teorías del costeo directo y de los costos estandar dentro del campo industrial.

## 8. PROCESAMIENTO DE DATOS

La estructura de cualquier sistema de datos operativos se basa en los "elementos dato" recolectados. Los elementos de dato originales forman la estructura del sistema y pueden manejarse y transformarse en cinco formas:

- I. Movimiento y transferencia sin sufrir cambios
- II. El desarrollo de reportes consolidados y formatos de reportes para registros históricos.
- III. Prueba de las técnicas matemáticas seleccionadas que utilizan la experiencia como base de predicciones generando reportes que comparan lo predicho con lo real y comparando diferentes cursos alternos de acción con sus correspondientes efectos.
- IV. La selección de una combinación económica de un equipo de telecomunicaciones por determinar datos a los centros de procesamiento que se establezcan a -

larga distancia.

- V. El desarrollo de una organización que programará e instalará el sistema de administración total operará el equipo y hará un uso exhaustivo efectivo en los resultados de tal sistema.

El objetivo primordial en estas condiciones debe ser la combinación más económica de equipo y gentes en un complejo industrial con el objeto de proporcionar una administración efectiva, al hablarse de equipos electrónicos automáticos hay que tener cuidado en no caer en sofisticaciones, ya que muchas veces la mejor solución está en el empleo de lápiz y papel, es el experto quien se distingue del novato en que sabe distinguir entre el uso adecuado o inadecuado de maquinaria para resolver problemas.

## 9. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La administración es esencialmente dinámica y está evolucionando constantemente para beneficio inmediato de las empresas y de la sociedad. La administración abarca todos los aspectos de la empresa: gerencia, asesoría, producción, ventas, personal y contabilidad. Por otra parte las funciones de la administración son: planeación, organización, dirección y control que deben desarrollar coordinadamente, el gerente y el personal de la empresa.

Los accionistas ponen su confianza en el consejo de administración quien nombra a los ejecutivos de la sociedad, la asamblea general de accionistas revisa y aprueba en su caso los estados financieros anuales, los cuales previamente han sido examinados y dic

taminados por contador público, por medio de una auditoría de estados financieros, - determinando si reflejan una situación financiera a una fecha determinada; la auditoría de estados financieros, ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de decisiones, de carácter financiero, la situación financiera de la empresa es una parte muy importante de la misma, hace falta - sin embargo - la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en cada una de sus funciones que la integran, desde la alta gerencia, hasta las partes más pequeñas - que componen el organismo social, esta revisión recibe el nombre técnico de - auditoría administrativa - .

### 9.1 PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El propósito de la auditoría administrativa pretende una evaluación de la empresa en todas sus partes. Billy E. Getz menciona a la auditoría administrativa como "la técnica más grande y poderosa para resolver estos problemas".

La auditoría administrativa hace un análisis y valora la situación de la empresa en todas sus partes con el propósito de precisar - donde está, donde vá - con la administración actual si se necesita revisarla y cambiarla, pues en la práctica de los negocios puede llegar a ser obsoleta y si la dirección de la empresa no la renueva para tener mayor eficiencia perderá su posición y otros elementos necesarios para su marcha ascendente. La auditoría administrativa en su información indicará sobre este aspecto dan do sugerencias para que la empresa se encuentre con éxito a esta situación.

## 9.2 DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por lo antes expuesto definimos a la auditoría administrativa como la técnica que revisa y evalúa una empresa informando de los resultados y posibles soluciones.

Preceptos generales:

- I. La auditoría administrativa la dirige un experto en administración.
- II. El auditor administrativo debe de mantener una independencia de criterio.
- III. La auditoría administrativa se planeará de acuerdo con las características de cada empresa y se determinará el grado de eficiencia y llevar con la extensión adecuada el desarrollo de la auditoría administrativa.
- IV. La evidencia obtenida por medio de cuestionarios (con sus respuestas y comentarios que es un requisito para informar y dar solución correctivas.

## 9.3 DIVISION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa la dividimos en dos partes principales en interna y externa.

- a. Desde el punto de vista interno - Es integral y comprende el proceso administrativo; planeación, organización dirección y control; en funcional comprendiendo: la asesoría, el consejo de administración, la gerencia y todos los departamentos de la empresa.



- b. Desde un punto de vista externo - El medio ambiente que comprende: localización, clima, precios, medios de comunicación, política fiscal, etc.

## 9.4 PROCEDIMIENTOS PARA DESARROLLAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 9.41 PLANEACION DEL TRABAJO

Se procede a elaborar un cuestionario integral que se refiera a los aspectos generales de la empresa, tomando como base el proceso administrativo de acuerdo con los resultados anteriores, se procede a elaborar cuestionarios de carácter funcional que se refieran a la gerencia general, a la asesoría y a los departamentos de la empresa examinada.

### 9.42 BUSQUEDA DE LOS HECHOS

La obtención de hechos con precisión constituyen la mejor base para el eficaz desarrollo y presentación de recomendaciones bien fundadas.

### 9.43 DESARROLLO

El desarrollo de la auditoría administrativa la necesita coordinar el auditor administrativo en jefe, elaborar cédulas de auditoría, marcadas con sus índices y cruzadas con sus papeles de trabajo, se pedirá a la empresa copias constitutivas de la empresa.

#### 9.44 EVALUACION

Uno de los aspectos más interesantes de la auditoría administrativa es la evaluación - de la misma. Jakson Martendelli del American Institute of Management, expresa que se deben tomar los siguientes puntos para la evaluación.

- I. El conocimiento pleno de los funcionarios de la empresa es indispensable para los propósitos de la evaluación.
- II. Es preferible un consejo de administración externo.
- III. Es importante preguntar donde está concentrada la autoridad y quien la ejerce.
- IV. El trabajo en equipo es la esencia de la empresa moderna.
- V. La administración financiera debe tener siempre tendencias conservadoras.
- VI. La eficiencia y la producción pueden determinar el futuro de la empresa.

#### 10. CONCLUSIONES

Los problemas de coordinación son hoy en día los más complejos, debido al aumento - de operaciones, cambios en los métodos, mentalidades y estructuras, para ello, la dirección deberá contar con información numerada y cuantificada, para que en una etapa posterior la apliquen a los métodos científicos.

Una de las tareas fundamentales de la cibernética, es la de efectuar el análisis compa

rativo y descubrir leyes generales, que rigen los procesos de transformación de la información y de la dirección.

Las técnicas de administración, permiten visualizar la importancia de los problemas de las empresas, pero la toma de decisiones, no sustituye la labor creativa del hombre, pues aún no existen sustitutos para el talento, pero permiten bases más sólidas para la toma de decisiones, a lo que también le permite liberar su valioso tiempo para dedicarlo a lo más difícil, solitaria y entrañable de las actividades humanas, el pensar.

La auditoría administrativa es una técnica, que revista y evalúa una empresa informando de los resultados y posibles soluciones.

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE LOS SERVICIOS POR CONTADORES PUBLICOS INDEPENDIENTES EN LAS AREAS DE ACTIVIDAD DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

1. Introducción
  - 1.1 Enfoque de la investigación
  - 1.2 Objetivos que se persiguen
2. Procedimientos que se siguieron para la investigación
  - 2.1 Campo de la encuesta
  - 2.2 Método seguido y resultados logrados
  - 2.3 Validez de la muestra
  - 2.4 Enfoque de la encuesta
    - 2.41 Los servicios de consultoría prestados a sus clientes, durante -  
el año de 1972.
      - 2.411 La naturaleza del servicio prestado en sus distintas áreas
      - 2.412 El tamaño del despacho que proporcionó el servicio
    - 2.42 La productividad del servicio de consultoría, en cuanto a tiemp  
o y remuneración.
    - 2.43 Conocer que profesionistas colaboran en la prestación del ser-  
vicio de consultoría.

3. Cuestionario de consultoría de negocios proporcionados por despachos de contadores públicos

3.1 Cómo se proporcionan?

3.11 Tamaño del despacho

3.12 Los servicios de consultoría de negocios son proporcionados por un departamento.

3.2 Determinar que servicios se están proporcionando.

3.21 Planeación financiera

3.22 Organización y sistemas

3.23 Procesamiento de datos

3.24 Personal

3.25 Ingeniería industrial

3.26 Otros

3.27 Consultoría permanente en administración de empresas

3.3 En base a qué elementos humanos prestán el servicio?

3.4 Proporción que guardan los trabajos de consultoría de negocios dentro del despacho de contadores públicos.

3.41 Porcentaje aproximado de ingresos de consultoría en relación al total de ingresos.

3.42 Porcentaje aproximado de tiempo dedicado a la consultoría en relación al total de tiempo.

4. Resultados de la encuesta

- 4.1 Tamaño del despacho
- 4.2 Como son proporcionados los servicios de consultoría
- 4.3 Atendiendo al tamaño del despacho y a la naturaleza del servicio prestado, en las principales áreas de consultoría
  - 4.31 Cuadro que muestra el tamaño del despacho y las áreas de servicio de consultoría prestados
    - 4.311 Gráficas que muestran las áreas que más servicios prestán, en relación al tamaño del despacho.
    - 4.312 Gráfica que muestra cual de las áreas es la que más servicios prestán.
  - 4.32 Cuadro global de los servicios de consultoría en relación a los servicios de cada área prestados por los despachos.
    - 4.321 Bases del porcentaje del cuadro global
    - 4.322 Observaciones a los porcentajes que se obtuvieron
    - 4.323 Porcentaje global que guardan los servicios de consultoría en relación a las áreas de actividad y al tamaño del despacho.
- 4.4 Cuadro resumen que muestra los ingresos y tiempos destinados al servicio de consultoría.
- 4.5 Con base a que profesionistas expertos trabajan los contadores públicos
- 5. Comentarios al resultado de la encuesta.
  - 5.1 Planeación financiera

- 5.2 Organización y sistemas
  - 5.3 Procesamiento de datos
  - 5.4 Personal
  - 5.5 Ingeniería industrial
  - 5.6 Otros
  - 5.7 Consultoría permanente prestada por los despachos
6. Conclusiones

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Una de las metas más significativas en este trabajo, es la investigación realizada en los despachos de contadores públicos; con el objeto de contestar a preguntas, tales como: ¿qué servicios de consultoría está prestando la profesión en México?, ¿qué servicios de consultoría se podrían prestar?, ¿quiénes lo están prestando?, con este trabajo se trata de dar contestación a las preguntas ya mencionadas. También se obtuvieron comentarios en relación a apreciaciones personales de cada uno de los despachos investigados, tomando como base el cuestionario que describimos en los siguientes incisos, el cual sirvió como una guía pues lo que también interesaba en este trabajo no era de que los entrevistados contestaran con una respuesta afirmativa o negativa, sino que por medio del contacto personal motivarlos, para que emitieran sus opiniones acerca de las interrogantes que se le planteaban o bien, dentro de sus vi-

vencias, que no estaban incluidas en esas preguntas; desde luego que describimos - esas apreciaciones en forma genérica y por supuesto las más relevantes.

## 1.2 OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN

Los objetivos que se persiguen con la encuesta fueron:

- a. Cómo se proporcionan los servicios de consultoría?
- b. Determinar qué servicios se están proporcionando y
- c. Con base a qué elementos humanos se requieren para prestar el servicio.

Por otra parte el tamaño del despacho de contadores públicos, que están dedicados a la consultoría. Así como la proporción de ingresos percibidos en esta área en relación a la auditoría e impuestos.

La proporción del tiempo empleado en consultoría en relación auditoría e impuestos.

Es clara la tendencia que perseguimos conocer, hasta donde han crecido los servicios de consultoría proporcionados por los contadores públicos.

## 2. PROCEDIMIENTOS QUE SE SIGUIERON PARA LA INVESTIGACION

### 2.1 CAMPO DE LA ENCUESTA

Se seleccionaron aquellos despachos que por su número de componentes y de acuerdo -



a su prestigio y antigüedad, además por que absorben la mayor proporción del mercado y desde luego la parte más importante en cuanto al número de servicios prestados.

## 2.2 METODO SEGUIDO Y RESULTADOS LOGRADOS

Se entrevistó personalmente a los encargados del área de consultoría en las veinticinco encuestas registradas, en las que además del cuestionario se obtuvieron apreciaciones personales, las cuales se describen en el capítulo de las conclusiones.

## 2.3 VALIDEZ DE LA MUESTRA

Se considera válida la muestra lograda, ya que los veinticinco despachos de contadores públicos independientes, son los más importantes en cuanto a tamaño, antigüedad y prestigio.

## 2.4 ENFOQUE DE LA ENCUESTA

La encuesta estuvo dirigida a conocer:

2.41 LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA PRESTADOS A SUS -  
CLIENTES DURANTE EL AÑO DE 1972 CLASIFICADOS EN -  
CUANTO A:

2.411 NATURALEZA DEL SERVICIO PRESTADO EN SUS DIS

TINTAS AREAS:

Planeación financiera

Organización y sistemas

Procesamiento de datos

Personal

Ingeniería industrial

Consultoría permanente en la administración

Otros

2.412 EL TAMAÑO DEL DESPACHO QUE PROPORCIONO -  
EL SERVICIO SEGUN EL NUMERO DE PERSONAL EM  
PLEADO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES CATE-  
GORIAS:

- a. De 1 a 50 personas
- b. De 50 a 100 personas
- c. De 100 a 150 personas
- d. De más de 150 personas

2.42 LA PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTORIA EN -  
CUANTO A TIEMPO Y REMUNERACION

La productividad de los servicios de consultoría frente a otros servicios prestados por el mismo despacho, a través de comparar la proporción de tiempo utilizado frente al porcentaje que representaron los ingresos por consultoría.

## 2.43 CONOCER QUE PROFESIONISTAS COLABORAN EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE CONSULTORIA

Así como también se pretendió conocer aquellas proporciones en las que ha colaborado el contador público, para la prestación de los servicios de consultoría, con otros profesionistas.

## 3. CUESTIONARIO DE CONSULTORIA DE NEGOCIOS PROPORCIONADOS POR DESPACHOS DE CONTADORES PUBLICOS

questionario confidencial

encuesta sobre servicios de consultoría de negocios proporcionados por despachos de contadores públicos

### 3.1 COMO SE PROPORCIONAN?

#### 3.11 TAMAÑO DEL DESPACHO

<u>Total</u>	<u>Dedicados a la consultoría</u>
--------------	-----------------------------------

Número de contadores públicos	_____	_____
Número de socios	_____	_____
Número de personal	_____	_____

3.12 LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA DE NEGOCIOS SON -  
PROPORCIONADOS POR UN DEPARTAMENTO

	<u>Afirmativo</u>	<u>Negativo</u>
a. En forma independiente	_____	_____
b. Hay separación de las actividades de consultoría, auditoría e impuesto	_____	_____
c. Se creó sociedad por separado	_____	_____
d. Despacho independiente de consultores,	_____	_____

3.2 DETERMINAR QUE SERVICIOS SE ESTAN PROPORCIONANDO

Servicios de consultoría de negocios realizados por contadores públicos

(marcar únicamente los que se están proporcionando en el despacho)

3.21 PLANEACION FINANCIERA

f. Instalación y asesoramiento para un sistema de control presupuestal y planea--

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
|     | ción de utilidades   | ( ) |
| 2.  | Asesoramiento en la implantación de presupuestos individuales o áreas de responsabilidad | ( ) |
| 3.  | Estudio del punto de equilibrio  | ( ) |
| 4.  | Estudio del rendimiento de la inversión  | ( ) |
| 5.  | Estudio de las necesidades de capital de trabajo   | ( ) |
| 6.  | Desarrollo de planes para necesidades financieras a largo plazo                          | ( ) |
| 7.  | Análisis de interpretación de estados financieros  | ( ) |
| 8.  | Decisiones de comprar o rentar   | ( ) |
| 9.  | Estimación de factibilidad de proyectos de inversión                                     | ( ) |
| 10. | Presupuesto de inversión de activo fijo  | ( ) |
| 11. | Inversiones de mercadeos   | ( ) |

### 3.22 ORGANIZACION Y SISTEMAS

12. Asesoramiento en la implantación de un sistema de contabilidad de costo (por órdenes de trabajo, por procesos, predeter--

- minados estandares) ( )
13. Manual de procedimientos contables con base en una investigación de la organización interna ( )
14. Diseño e instalación de sistemas de información ( )
15. Catálogo de cuentas y su instructivo ( )
16. Sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad o centros de costos ( )
17. Trabajos sobre administración de oficinas ( )
18. Muestreo de trabajo ( )
19. Muestreo estadístico de auditoría interna y sistemas ( )
20. Programas y procedimientos para auditoría interna ( )
21. Evaluación de sistemas de control ( )
22. Diagnósticos de sistemas de organización ( )
23. Reorganización administrativa ( )
24. Diseño e instalación de sistemas de información de mercadotecnía ( )

### 3.23 PROCESAMIENTO DE DATOS

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 25. | Contabilidad a base de tarjetas perforadas       | ( ) |
| 26. | Diseño e instalación de sistemas de computadoras | ( ) |
| 27. | Estudios de viabilidad                           | ( ) |
| 28. | Maquila de procesamiento de datos                | ( ) |
| 29. | Interno de E.D.P.                                | ( ) |

### 3.24 PERSONAL

- |     |   |     |
|-----|---|-----|
| 30. | Sistemas de incentivos en los niveles de producción y de ventas | ( ) |
| 31. | Análisis y evaluación de puestos                                | ( ) |
| 32. | Sistemas de administración por objetivos                        | ( ) |
| 33. | Sistemas de compensación al personal                            | ( ) |
| 34. | Reclutamiento de personal                                       | ( ) |
| 35. | Organización de las relaciones humanas                          | ( ) |

### 3.25 INGENIERIA INDUSTRIAL

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 36. | Manejo y control de inventarios                          | ( ) |
| 37. | Consejo con respecto a mandar maquilar o comprar         | ( ) |
| 38. | Estudio de utilización de espacio y necesidad de espacio | ( ) |
| 39. | Desarrollo de estándares de producción                   | ( ) |
| 40. | Estudio de tiempos y movimientos                         | ( ) |
| 41. | Estudio de gastos indirectos <u>de la</u> fábrica        | ( ) |

### 3.26 OTROS

- |     |   |     |
|-----|---|-----|
| 42. | Estudio de costo de distribución                                      | ( ) |
| 43. | Estudio de políticas de precios                                       | ( ) |
| 44. | Fusiones, adquisiciones, asesoría en inversión y auditoría de compras | ( ) |
| 45. | Auditoría administrativa  | ( ) |
| 46. | Auditoría de operaciones  | ( ) |

### 3.27 CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, PERMANENTE EN LAS - EMPRESAS



### 3.3 EN BASE A QUE ELEMENTOS HUMANOS PRESTAN EL SERVICIO

Qué profesionistas expertos emplean los despachos de contadores públicos en sus actividades de consultoría.

	<u>Número de consultores</u>
1. Contadores públicos	_____
2. Licenciados en administración	_____
3. Ingenieros industriales	_____
4. Economistas	_____
5. Actuarios	_____
6. Abogados	_____
7. Técnicos en equipo de procesamiento de datos	_____
8. Expertos sin título	_____
9. Otros	_____

### 3.4 PROPORCION QUE GUARDAN LOS TRABAJOS DE CONSULTORIA- DE NEGOCIOS DENTRO DEL DESPACHO DE CONTADORES PUBLI- COS

3.41 FAVOR DE INDICAR EL PORCENTAJE APROXIMADO DE SUS  
INGRESOS ANUALES DERIVADOS DE LA CONSULTORIA DE  
NEGOCIOS \_\_\_\_\_ %

3.42 QUE PROPORCION DE TIEMPO DEDICAN AL SERVICIO DE -  
CONSULTORIA AL COMPARARLO CON AUDITORIA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ %

#### 4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

##### 4.1 TAMAÑO DEL DESPACHO

Uno de los objetivos principales que originó este trabajo es saber; que del total de las personas que prestan sus servicios en un despacho de contadores públicos, que porcentaje se dedicaban a la consultoría en relación a su función principal, la que sigue - siendo auditoría e impuestos. (ver cuadro de ingresos y tiempo)

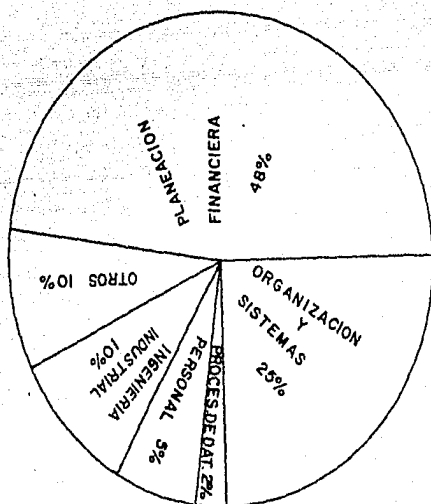
##### 4.2 COMO SON PROPORCIONADOS LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

Las respuestas tendieron a la segregación de actividades de auditoría e impuestos y por supuesto la separación de un departamento independiente; por lo que respecta a la - agrupación de los profesionistas que prestan el servicio éstos lo hacen en forma de sociedad civil, en la que la responsabilidad es solidaria de quien presta el servicio.

---

---

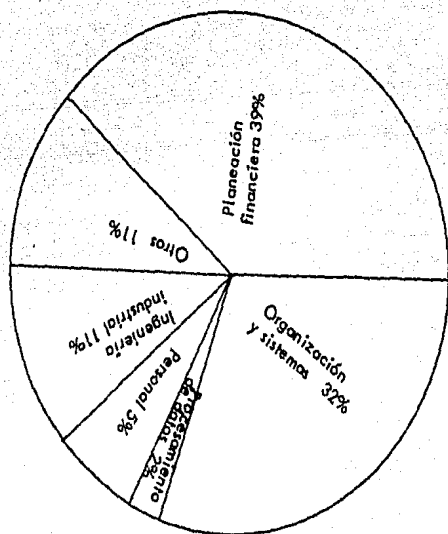
ÁREAS DE ACTIVIDAD DE CONSULTARÍA PRESTADOS POR  
DESPACHOS DE 1 A 50 PERSONAS



---

---

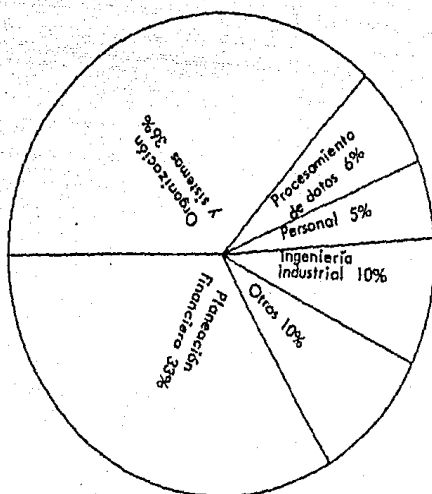
AREAS DE ACTIVIDADES DE CONSULTORIA PRESTADOS  
POR DESPACHOS DE 50 A 100 PERSONAS



---

---

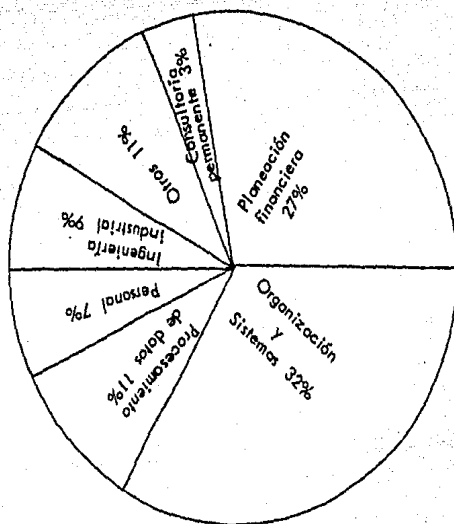
ÁREAS DE ACTIVIDAD DE CONSULTORIA PRESTADOS  
POR DESPACHOS DE 100 A 150 PERSONAS



---

---

AREAS DE ACTIVIDAD DE CONSULTORIA PRESTADOS  
POR DESPACHOS DE MAS DE 150 PERSONAS



4.3 ATENDIENDO AL TAMAÑO DEL DESPACHO Y A LA NATURALEZA DEL SERVICIO PRESTADO, EN LAS PRINCIPALES AREAS DE CONSULTORIA

4.31 CUADRO QUE MUESTRA EL TAMAÑO DEL DESPACHO Y LAS AREAS DE SERVICIOS DE CONSULTORIA PRESTADOS

<u>Area de actividad</u>	<u>1 a 50</u>	<u>50 a 100</u>	<u>100 a 150</u>	<u>Más de 150</u>
1. Planeación financiera	48%	39%	33%	27%
2. Organización y sistemas	25%	32%	36%	32%
3. Procesamiento de datos	2%	2%	6%	11%
4. Personal	5%	5%	5%	7%
5. Ingeniería industrial	10%	11%	10%	9%
6. Otros	10%	11%	10%	11%
7. Consultores en administración prestados en forma permanente				3%
	100%	100%	100%	100%

4.32 CUADRO GLOBAL DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA, EN RELACION A LOS SERVICIOS DE CADA AREA PRESTADOS POR LOS DESPACHOS

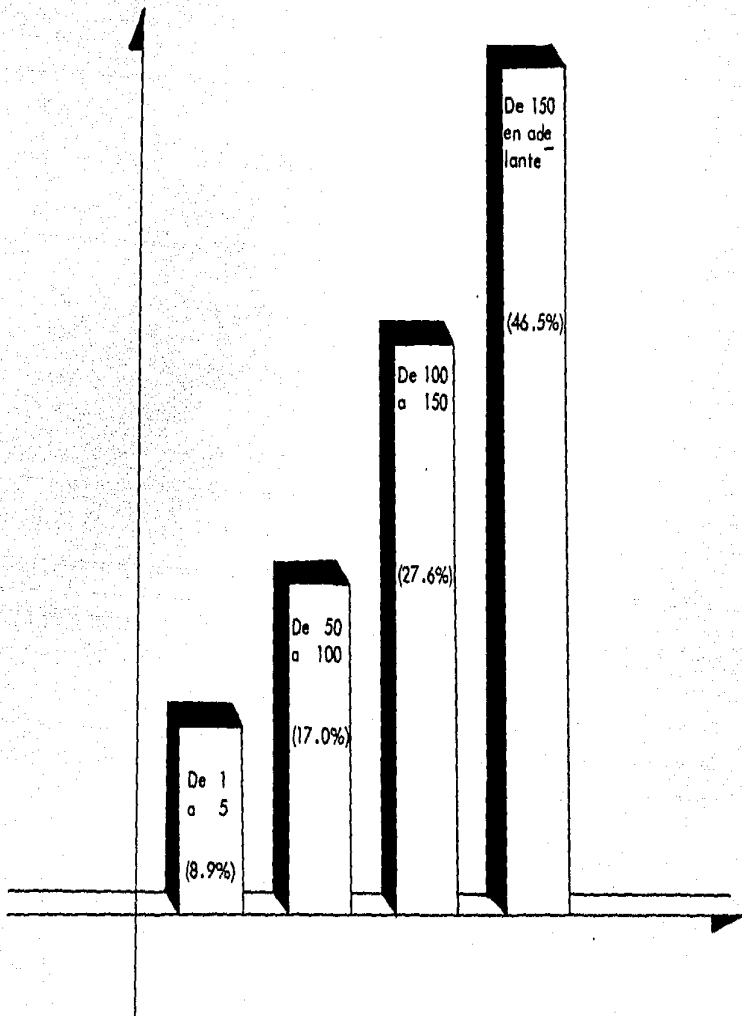
<u>Áreas de actividad</u>	<u>1 a 50</u>	<u>50 a 100</u>	<u>100 a 150</u>	<u>Más de 150</u>	<u>Porcentaje global</u>
1. Planeación financiera	3.8%	5.8%	9.1%	12.3%	31.0%
2. Organización y sistemas	2.5%	6.4%	10.8%	15.3%	35.0%
3. Procesamiento de datos	0.2%	0.6%	0.8%	5.4%	7.0%
4. Personal	0.6%	0.8%	1.0%	2.6%	5.0%
5. Ingeniería industrial	1.0%	1.6%	3.0%	4.4%	10.0%
6. Otros	0.8%	1.8%	2.9%	5.5%	11.0%
7. Consultoría permanente en administración de empresas				1.0%	1.0%
	8.9%	17.0%	27.6%	46.5%	100.0%

#### 4.321 BASES DEL PORCENTAJE

Se incluyeron todas las respuestas obtenidas mediante el cuestionario antes descrito, - cuya cantidad de respuestas ascendió a 630, las cuales se agruparon por áreas de - actividad; las cuales dieron como resultado el porcentaje aproximado de cada servicio y consecuentemente por cada área de actividad y por cada tamaño de despacho como



DE TODAS LAS AREAS DE CONSULTORIA  
QUIEN LA DESEMPEÑA MAS.



lo podemos observar en el cuadro resumen anterior.

#### 4.322 OBSERVACIONES A LOS PORCENTAJES QUE OBTU- VIERON

1. Cada servicio prestado, si llegó a 3.8% quiere decir que el 100% de todos los despachos prestan el servicio; de la misma manera si tiene un porcentaje de 1.9% quiere decir que el 50% de los despachos prestan el servicio.
2. Podemos observar en el cuadro resumen que el porcentaje global de 35% es el más alto y lo representa la actividad de organización y sistemas, le sigue con un 31% la planeación financiera; también se puede apreciar que en la medida que el despacho crece, de esa manera crece la actividad de organización y sistemas y viceversa en la actividad de planeación financiera; se puede apreciar el mismo comportamiento de organización y sistemas a las áreas de actividad de procesamiento de datos, personal, ingeniería industrial y otras; se puede decir que quien presta la consultoría en administración en forma permanente son por lo general los despachos grandes.
3. También observamos que los despachos grandes absorben aproximadamente el 47% del total de la consultoría proporcionada a los clientes y va decreciendo el servicio en la medida que es más pequeño.

#### 4.323 PORCENTAJE GLOBAL QUE GUARDAN LOS SERVI--

CIOS DE CONSULTORIA EN RELACION A LAS -  
AREAS DE ACTIVIDAD.

<u>Planeación financiera</u>	<u>Porcentaje global</u>	<u>Total</u>
1. Instalación y asesoramiento para un sistema de control presupuestal y planeación de utilidades	3.6%	
2. Asesoramiento en la preparación de presupuestos individuales o áreas de responsabilidad	3.8	
3. Estudio del punto de equilibrio	3.8	
4. Estudio del rendimiento de la inversión	3.6	
5. Estudio de las necesidades de capital de trabajo	3.8	
6. Desarrollo de planes para necesidades financieras a largo plazo	3.3	
7. Análisis e interpretación de estados financieros	3.5	
8. Decisiones de comprar o rentar	3.2	
9. Estimación de factibilidad de proyectos de inversión	1.7	
10. Presupuesto de inversión de activo fijo	0.3	

11.	Inversiones de mercadeos	<u>0.4%</u>	31.0%
-----	--------------------------	-------------	-------

### Organización y sistemas

1.	Asesoramiento en la implantación de un sistema de contabilidad de costos (por órdenes de trabajo, por procesos, predeterminados y estándares)	3.8%
2.	Manual de procedimientos contables con base en una investigación de la organización interna	3.6
3.	Diseño e instalación de sistemas de información	3.3
4.	Catálogo de cuentas y su instructivo	3.5
5.	Sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad o centros de costos	2.9
6.	Trabajos sobre administración de oficinas	3.0
7.	Muestreo de trabajo	3.2
8.	Muestreo estadístico de auditoría interna y sistemas	2.8
9.	Programas y procedimientos para auditoría interna	3.6
10.	Evaluación de sistemas de control	1.8

11.	Diagnóstico de sistemas de organización	1.4%	
12.	Reorganización administrativa	0.8	
13.	Diseño e instalación de sistemas de información de mercadotecnia	<u>1.3</u>	
			35.0%

#### Procesamiento de datos

1.	Contabilidad a base de tarjetas perforadas	2.7%	
2.	Diseño e implantación de sistemas con computadoras	1.3	
3.	Estudios de viabilidad	1.3	
4.	Maquila de procesamiento de datos	0.8	
5.	Interno E.D.P.	<u>0.9</u>	
			7.0%

#### Personal

1.	Sistemas de incentivos en los niveles de producción y de ventas	0.8%	
2.	Análisis y evaluación de puestos	2.7	
3.	Sistemas de administración por objetivos	0.3	

4.	Sistemas de compensación al personal	0.8%	
5.	Reclutamiento de personal	<u>0.4</u>	
			5.0%

### Ingeniería industrial

1.	Manejo y control de inventarios	3.6%	
2.	Consejo con respecto a mandar maquilar o comprar	2.4	
3.	Estudio de utilización de espacio y necesidad de espacio	0.8	
4.	Desarrollo de estándares de producción	0.6	
5.	Estudio de tiempos y movimientos	1.0	
6.	Estudios de gastos indirectos de la fábrica	<u>1.6</u>	
			10.0%

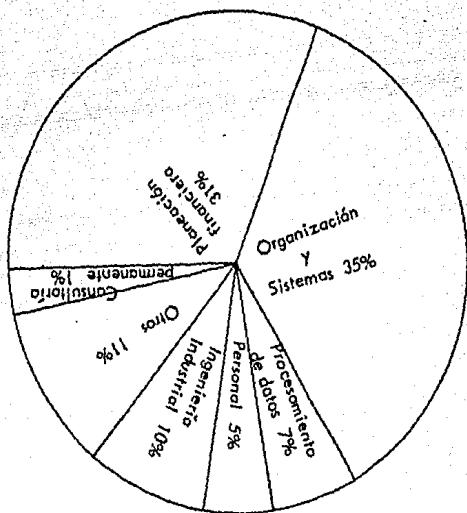
### Otros

1.	Estudio del costo de distribución	2.0%	
2.	Estudio de políticas de precio	0.8	
3.	Fusiones, adquisiciones, asesoría en inversión y auditoría de compras	3.6	

---

---

DE TODOS LOS DESPACHOS QUE AREAS  
SE PROPORCIONAN MAS.



4.	Auditoría administrativa	3.0%	
5.	Auditoría de operaciones	<u>1.6</u>	11.0%
	<u>Consultoría permanente en administración de empresas</u>		<u>1.0%</u>
			100.0%

#### 4.4 CUADRO RESUMEN QUE MUESTRA LOS INGRESOS Y TIEMPOS DESTINADOS AL SERVICIO DE CONSULTORIA

	<u>1 a 50</u>	<u>50 a 100</u>	<u>100 a 150</u>	<u>Más de 150</u>
Porcentaje del tiempo del personal que está dedicado a la consultoría	32%	23%	19%	15%
Porcentaje de ingresos que representa la consultoría	35%	26%	21%	22%

#### 4.5 CON BASE A QUE PROFESIONISTAS EXPERTOS TRABAJAN LOS CONTADORES PUBLICOS

Por lo general las respuestas tendieron a que los licenciados en administración de empresas colaboran estrechamente con los contadores públicos; de los despachos grandes



tienen como encargados de esta área a los licenciados en administración; por otra parte tienen a este profesionista en forma dependiente, no así a los demás profesionistas que prestan el servicio esporádicamente, los técnicos en computación le siguen en importancia y en una menor proporción lo prestan los ingenieros, abogados y economistas.

## 5. COMENTARIOS AL RESULTADO DE LA ENCUESTA

### 5.1 PLANEACION FINANCIERA

Este tipo de consultoría representa el volumen mayor de servicios prestados por los despachos de menor tamaño, puede considerarse que ello se debe a que atendiendo las firmas más grandes a empresas de un mayor tamaño, normalmente estos servicios los absorbe el personal de la empresa cuando aumenta el tamaño de ésta; por otra parte las empresas pequeñas siempre requieren de la asesoría de un despacho pequeño, a efecto de la planeación financiera en todos sus campos, así podemos observar en base al cuadro resumen, que la planeación financiera prestada por despachos chicos absorbe el 48% del total del servicio prestado; en la asesoría para la planeación financiera destacan la planeación de utilidades, la elaboración de estudios técnicos para la obtención de créditos y necesidades de capital; es notorio que en la medida que crece más el despacho disminuye el servicio de planeación financiera, debido a la razón antes mencionada en la que las empresas grandes contratan a los despachos grandes y por lo consiguiente éstas tienen en forma dependiente los servicios de planeación financiera;

concluyendo, tenemos que esta área en forma global representa el 31% del total de las áreas de actividad, es por eso que el contador público recibe más preparación técnica, más intensa como podemos observar en el capítulo siguiente, de la preparación académica.

## 5.2 ORGANIZACION Y SISTEMAS

Es el área donde se presta la cantidad más importante en forma global de los servicios de consultoría, siendo en esta área la tendencia respecto al tamaño del despacho, inversa a la que se presenta en la planeación financiera, ya que para los despachos más pequeños significa el 25% de los servicios prestados para los más grandes alcanza el 34% aproximado.

Por lo tanto esta área representa el 35% del total de las áreas de actividad, es de considerarse que esta área en lo futuro se va a incrementar más debido a que las empresas necesitan estudios por parte de los despachos a casos muy suigeneris en los que la empresa no puede crear esa actividad dentro de la empresa, precisamente por lo casual que se presenta, así podemos ver que los despachos más grandes representan en esta área su mayor servicio y por lo general a empresas grandes. El establecimiento de sistemas de contabilidad y la organización general ocupa la mayor importancia y los diagnósticos, el establecimientos de sistemas de información a la gerencia son las áreas a las que menos importancia se les ha dado.

### 5.3 PROCESAMIENTO DE DATOS

En la medida que el despacho es más grande, en esa forma se presta más este servicio siempre con la colaboración de un técnico experto en esta área; en los últimos años se han incrementado las materias básicas, para desempeñar este servicio, como se puede observar en el capítulo siguiente. La posición que en esta área guarda el contador público es de consideración ya que él es quien coordina y planea los sistemas de computadores electrónicos, es de esperarse que cada vez que se incremente más esta actividad; el porcentaje global que representa esta actividad es del 7%.

### 5.4 PERSONAL

Son considerables los servicios que prestan los despachos de contadores públicos en esta área principalmente en lo que se refiere al análisis y evaluación de puestos a los sistemas de administración por objetivos y una marcada tendencia a la organización de las relaciones humanas en todos los niveles; en esta área representa el 5% del total de las áreas de consultoría.

### 5.5 INGENIERIA INDUSTRIAL

Este servicio por lo general se presta con la ayuda de los ingenieros industriales; uno de los servicios que con mayor frecuencia se presta, es el de la planeación y control de inventarios, el estudio de gastos indirectos de la fábrica; esta actividad representa el 10% del total de servicios de consultoría en administración.

## 5.6 OTROS

Dentro de este concepto se encuentran los servicios de fusiones, adquisiciones, asesoría en inversión y auditoría de compras, también se encuentra la auditoría administrativa, que es proporcionada en forma parcial en los despachos más pequeños, no así en los despachos grandes en donde lo prestan en una manera integral; de la misma forma se encuentran los sistemas de información de mercadotecnia, la auditoría de operaciones que empieza a dar los primeros pasos; este servicio representa el 11% del total de servicios de consultoría.

## 5.7 CONSULTORIA PERMANENTE EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Por lo general este servicio lo proporciona únicamente los despachos grandes y también por lo general lo solicitan las empresas grandes, sin embargo en lo futuro se incrementará considerablemente, ya que éste viene aparejado al desarrollo de esta actividad; esta actividad representa el 1% sobre el total de las áreas de consultoría.

## 6. CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo realizado la prestación de este tipo de servicios por despachos de contadores públicos, con base al cuestionario confidencial que anteriormente describimos.

1. Que los servicios prestados por contadores públicos se encuentran en el área -

de organización y sistemas y planeación financiera; existe una notable desproporción con respecto a las demás áreas sobre todo en los despachos de menor tamaño por lo considero conveniente dar a conocer a las empresas la existencia de los diferentes servicios que pudieran ser atendidos, recalcando su evidente utilidad y la necesidad de su aplicación para todo tipo de empresas sin importar el tamaño; el satisfacer estas nuevas necesidades puede ser realizado por los mismos despacho que les prestan sus servicios.

- II. Los despachos de contadores públicos han venido colaborando con especialistas, de diversas profesiones para poder atender con mayor efectividad a sus clientes.
- III. En general los servicios de consultoría requieren un personal con nivel superior a la medida de cada despacho; esta necesidad se refleja en el volumen de honorarios cobrados, mientras que el tiempo destinado representa el 19% los honorarios cobrados fueron del orden del 23% del total de cada despacho.

## CAPITULO V

### LA PREPARACION ACADEMICA DEL CONTADOR PUBLICO COMO

#### CONSULTOR EN ADMINISTRACION

1. Introducción
  - 1.1 Objetivos
  - 1.2 Alcance
  - 1.3 Estructuras a que obedecen los cambios de los planes de estudio
2. Necesidad de la preparación técnica
  - 2.1 La preparación técnica adquirida en la escuela
  - 2.2 Obtención de una amplia experiencia y madurez de juicio en los problemas administrativos.
3. Formación académica integral
  - 3.1 Herramientas de la metodología de la investigación
  - 3.2 Conocer la empresa, su administración y su economía.
4. Educación bajo el sistema modular impuesto en la UNAM (F.C.A.)
  - 4.1 Exposición del sistema
  - 4.2 Características fundamentales del sistema
  - 4.3 Organización y funcionamiento del sistema
  - 4.4 Tipos de módulos

- 4.5 Estructuración de los planes de estudio
- 5. Los planes de estudio vigentes hasta 1972 en las principales instituciones de enseñanza superior
  - 5.1 Objetivo
  - 5.2 Alcance
  - 5.3 Metodología utilizada
  - 5.4 Descripción detallada de los planes de estudio
  - 5.5 Cuadro resumen de las áreas impartidas en los planes de estudio.
  - 5.6 Conclusiones al cuadro resumen
- 6. Maestría en administración en la UNAM
  - 6.1 Descripción de los planes de estudio para la maestría en administración
  - 6.2 Enfoque de las asignaturas
- 7. Conclusiones

## 1. INTRODUCCION

Es ineludible, el estudiar, cuál será la trascendencia que deberá tener la integración de los cursos que recibirá el estudiante, de modo que cuente con la base adecuada que le capacite para ejercer la profesión de contador público de acuerdo con las exigencias del momento. Vamos a considerar que la meta de un contador público es lograr una especialización en finanzas, lógicamente deberá absorber aquella parte del conocimiento humano más afin con su meta, con objeto de que su especialización ten

ga bases generales que le permitan lograr un criterio amplio y no circunstancial. Las finanzas son una parte de la administración y también lo es de la economía; lógicamente al contador público le interesa saber los principios en que se funda la administración, el análisis de las etapas, del proceso administrativo y las reglas que rigen las distintas funciones a fin de poder situar a la función financiera dentro del todo administrativo y establecer el grado de coordinación que debe mantener con relación a las demás funciones. El conocimiento de los principios que rigen a la ciencia económica y de las teorías que mayor impacto han tenido en el desarrollo del pensamiento económico, capacitan al contador público para comprender las variaciones y modulaciones adaptadas por la ciencia administrativa y la influencia que estas últimas tienen sobre el aspecto financiero internacional de una determinada zona o de un organismo social.

Para lograr una especialización financiera el contador público no sólo habrá de absorber ese conocimiento de tipo general en relación con las ciencias de las cuales se ha derivado el conocimiento financiero, sino que habrá de auxiliarse del conocimiento que le proporcionen otras ciencias afines a las finanzas, como son las matemáticas aplicadas y el derecho afin de poder cuantificar los diversos datos económicos que habrá de manejar y ajustar los principios administrativos y económicos de las limitaciones impuestas por las autoridades gubernamentales; ese conocimiento de los principios generales de la administración, de la economía, de las matemáticas y del derecho forman el cuadro general, dentro del cual el contador público logra su especialización en el terreno financiero.



Estamos de acuerdo en que la función financiera a través de la realización de los distintos pasos del proceso administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) en este aspecto de la especialización el contador público habrá de tener mucho cuidado en lograr el adecuado equilibrio de las materias, a fin de que se le reconozca como un especialista en finanzas.

Es necesario que la transformación que va adquiriendo el estudiante de la carrera de contador público sirva de base para resolver los problemas que se le presentan en las áreas de auditorías fiscales, la auditoría de operaciones y la auditoría administrativa y otros servicios relacionados y derivados del examen que efectúa el contador público en los estados financieros de una empresa.

Por consiguiente se espera que el contador público se especialice en procesamiento de información, en organización contable, en presupuestos, en costos industriales, en sistemas electrónicos y un crecimiento acelerado de un servicio de consultoría interdisciplinario por lo cual la formación de asociaciones de diversos profesionales.

### 1.1 OBJETIVO

Conocer la transformación que van sufriendo los cambios de los planes de estudio de las principales instituciones de enseñanza superior, así como su proyección en las diversas áreas que le competen; también la especialización que requiera como consultor en administración.

## 1.2 ALCANCE

Se consideran los planes de estudio vigentes hasta 1972 de las principales escuelas de contaduría y administración, así como las modificaciones del plan modular de la UNAM; por otra parte se describen los planes de estudio de la maestría en administración de la UNAM.

## 1.3 ESTRUCTURAS A QUE OBEDECEN LOS CAMBIOS DE LOS PLANES DE ESTUDIO

Si entendemos que la preparación académica es aquella, en la que el alumno inmóvil, estático, atiende a las aburridas, insuficientes e improvisadas exposiciones de un maestro que sigue planes de estudios caducos e inoperantes; por otra parte si entendemos por preparación académica, una adecuada integración de un ser humano, una amplia gama de conocimientos a través de la búsqueda de la verdad, en muchos aspectos humanísticos y a través de una investigación orientada, que dirigida con maestros con criterio y vocación de los aspectos técnicos indispensables, para entender la dinámica administrativa de los negocios tal vez se lograrían seres humanos integrados, pues se dedican con vocación verdadera al ejercicio de una profesión que presenta mayores servicios, tanto al sector empresarial como a la colectividad y como resultado se diera un servicio productivo y satisfactorio.

## 2: NECESIDAD DE LA PREPARACION TECNICA

Todo servicio prestado por un profesionista debe estar respaldado por una preparación técnica adecuada que garantice su calidad, característica fundamental de los servicios prestados por profesionistas.

Si la técnica es un conjunto de procedimientos y principios básicos que deben aplicarse de acuerdo con las circunstancias particulares que se presenten, es evidente que la técnica surge después que la aplicación de sistemas y procedimientos han dado resultados positivos en determinadas circunstancias.

Evidentemente al ser la consultoría en administración de empresas una actividad aún no reglamentada como función ejercida por contadores públicos independientes, es natural que no existen técnicas definidas para su ejercicio; sin embargo el contador público independiente reúne una preparación técnica suficiente para ejercer como consultor en muchas de las áreas de la administración.

Ahora bien, la preparación técnica que debe reunir el contador público, debe ser en dos aspectos, teórica y práctica, ya que para poder emitir una opinión sobre los problemas administrativos que le sean sometidos a su consideración, tendrá que acudir a sus conocimientos y aplicar procedimientos y principios de acuerdo con las características del problema, esto implica que debe conocer un amplio poder de observación y análisis que le permitan seleccionar objetivos.

Esto sólo puede lograrse con una preparación técnica adecuada y apoyada por una amplia experiencia en problemas administrativos.

## 2.1 LA PREPARACION TECNICA ADQUIRIDA EN LA ESCUELA

Así como la experiencia obtenida en el ejercicio de la contaduría pública capacita - en forma adecuada al contador público independiente para actuar como consultor en - la administración de empresas es por eso que debemos educar a nuestra mente hacia - nuevos objetivos y dirigir nuestros conocimientos teóricos hacia el desarrollo de técni - cas aplicables hacia esos objetivos.

## 2.2 OBTENCION DE UNA AMPLIA EXPERIENCIA Y MADUREZ DE JUI - - CIO EN LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Cuando un contador público efectúa una auditoría de estados financieros obtiene, ana - liza y clasifica una serie de hechos, datos y cifras por medio de principios y procedi - mientos que revelan una gran variedad de situaciones favorables y desfavorables para la empresa, pero éstas al ser sintetizadas sólo se les enfoca desde un mismo aspecto, - es decir únicamente le interesa el efecto que aquellas tengan en la situación financie - ra de las empresas que ha fotografiado en los estados financieros sobre lo que el conta - dor está opinando, todos los demás datos y observaciones acumuladas durante su traba - jo en su mayoría no se hacen del conocimiento del cliente y así como servicio adicio - nal se le envía una carta de observaciones en las que sólo figuran unos cuantos, casi - siempre los relacionados con la contabilidad y que muchas veces no llega al cliente - con la oportunidad que era de desearse.

En la actualidad al solicitarse servicios diferentes de los del dictamen de estados finan -

cieros, es conveniente que los contadores públicos independientes enfoquen los hechos por ellos conocidos desde un punto de vista de los objetivos de la administración.

Otra de las técnicas que se están desarrollando en la actualidad, consiste en combinación de métodos estadísticos y técnicas desarrolladas por la cornocinergología para obtener un lenguaje técnico-gráfico a base de símbolos que permitan una presentación clara y objetiva de los sistemas y procedimientos, así como destacar sus diferencias, como se puede obtener las técnicas en proceso de desarrollo antes descritas, no son nuevas, ni se están inventando, simplemente se están adaptando a las necesidades de este nuevo campo en que se está solicitando el concurso de los contadores públicos independientes; pero este proceso de adaptación apenas se inicia, por lo que es necesario intensificar la preparación técnica teórica del contador público para que pueda ejercitar la función de consultor en administración de empresas, con la eficiencia que le ha caracterizado.

### 3. FORMACION ACADEMICA INTEGRAL

Es conveniente que el contador público sea un experto en información financiera, debe saber diseñar sistemas de información, también saber las reglas para seleccionar y cuantificar los fenómenos económicos acontecidos en la empresa, debe saber procesar la información, lo mismo que analizar e interpretar la información financiera y por último verificar la información presentada en los estados financieros.

Para diseñar la información financiera el contador público debe captar las necesida--

des de los usuarios, debe conocer el proceso de planeación y control, además conocer el carácter de las decisiones que se toman con base a dicha información. Es decir el contador público debe saber administración y el papel que juega la información en ella; como experto en finanzas conoce las formas y canales de obtención de fondos, así como la mejor asignación de los mismos en la empresa; su preparación le permite saber las técnicas para mejorar el flujo de fondos dentro de la empresa en tal forma que estas puedan obtener utilidades al mismo tiempo que estén provistas de fondos suficientes.

### 3.1 HERRAMIENTA EN LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Dentro de su información el contador público cuenta con herramientas (con este nombre queremos agrupar a los instrumentos que requiere un profesional para desenvolverse con éxito en las áreas de los negocios). Estas herramientas son la metodología de la investigación (saber enfrentarse a problemas y resolverlos conforme a la metodología científica) la contabilidad general (lenguaje de los negocios) las matemáticas (base de la investigación de operaciones que es herramienta vital para el manejo de los negocios) y computación electrónica (sistematizar y producir información para resolver problemas complejos o de naturaleza masiva).

Por otra parte tenemos el marco que rodea a la empresa; para comprender la empresa es necesario conocer el medio ambiente que la rodea, en este grupo estamos comprometiendo la economía (la regulación y repercusión a nivel nacional y mundial de las

decisiones de la empresa y el impacto sobre la empresa de decisiones a estos niveles) - el derecho (conjunto de leyes que regulan las relaciones de la empresa con otros entes).

El aspecto social (el comportamiento de los grupos humanos y sus instituciones) y las - humanidades (la cultura necesaria para comprender al hombre y también para aprender a sentir).

### 3.2 CONOCER LA EMPRESA SU ADMINISTRACION Y SU ECONOMIA

El conocer la empresa y su administración es vital en el plan de estudios, se estudia a la empresa como sistema, como forma de organización social y su economía interna; - también se estudia el proceso administrativo para manejarla, las funciones más significativas de la empresa son: producción mercadotecnia personal y finanzas; el estudio de la técnica contable es profundo tanto en lo que se refiere a la contabilidad financiera como a la moderna contabilidad administrativa (sistemas de planeación y control, análisis para toma de decisiones, etc.).

Como áreas de actividad profesional y de acuerdo con su formación académica puede hacer las combinaciones necesarias de sus conocimientos para capacitarlo en sus áreas de auditoría (proveerse de elementos de juicio para opinar profesionalmente sobre información financiera) finanzas (canales de obtención de recursos y su correcta aplicación en la empresa) sistemas de información (análisis, diseño de implantación de sistemas) e impuestos (información para cálculo de impuestos, política fiscal, etc.)

#### 4. EDUCACION BAJO EL SISTEMA MODULAR IMPUESTO EN LA UNAM

##### 4.1 EXPOSICION DEL SISTEMA

Como un antecedente a la implantación de la universidad abierta en la facultad de comercio y administración el que entró en vigor el primer semestre de 1972, los alumnos de primer ingreso entraron a este revolucionario sistema de enseñanza en la que a diferencia de los sistemas tradicionales en los que el maestro daba a los alumnos los conocimientos elaborados pero por la poca actividad de estos últimos en su aprendizaje y otras razones no siempre eran asimilados como era deseado, en este nuevo sistema se responsabiliza al alumno desde que ingresa, proporcionándole un programa con los objetivos a que debe llegar, orientándole a donde consultar, qué empresas debe visitar y cómo debe de hacerlo, qué ejercicios, cuestionarios ó prácticas debe resolver; se le instruye sobre las lecturas complementarias que debe hacer y en forma periódica se lleva a cabo reuniones para resolver dudas y dar orientaciones generales y particulares sobre los estudios y demás labores correlativas que se han de realizar.

Por lo que respecta a las actividades de aprendizaje el sistema implica las que recomienda la didáctica moderna, los principales son: asistencia a conferencias, a sesiones motivadas y a sesiones de aclaración de dudas y orientaciones, investigación bibliográfica, visitas a empresas y algunas más.

##### 4.2 LAS CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA SON:



- I. Que por cada nivel que el alumno va logrando se le extiende una constancia, cuestión que lo capacita para desenvolverse profesionalmente dentro de una -  
área limitada a su capacidad alcanzada teniendo un certificado de cada modu-  
lo aprobado, si se ve obligado a suspender sus estudios temporalmente puede -  
hacerlo y volver a ellos cuando pueda sin más requisito que la demostración -  
del último nivel estudiado.
- II. El alumno tiene opción de elegir una especialización, podría decirse así, al -  
existir varias áreas de orientaciones dentro de la estructura del plan de estu-  
dios respectivos.
- III. A diferencia de los sistemas tradicionales en que el centro de acción era el -  
maestro y el alumno era pasivo, un simple escuchante, ahora es él, activo y -  
"aprende haciendo" sólo dirigido por los maestros.

#### 4.3 ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Responsables del modulo fundamental del primer nivel:

Coordinadores de	Materia	Orientadores Conferencistas Consultores
	Monitores	Personal administrativo Supervisor de monitores Sección de control y registro

Tendrán los coordinadores reuniones con el responsable del modulo para acordar sobre

el contenido de la materia respectiva, su material didáctico y la preparación y orientación de los monitores. Los alumnos harán los casos prácticos fuera de la facultad, - pero tendrán el apoyo de los orientadores, conferencistas y monitores.

Conferencias - Son proporcionadas por maestros expertos en la materia. Sistemas de orientación. El monitor debe lograr la participación del grupo, robusteciendo las relaciones humanas.

#### 4.4 TIPOS DE MODULOS

Es un conjunto de conocimientos estructurados a partir de una idea fundamental cuya asimilación se logra a través de un instrumento docente que tiene como fin primordial la sistematización de los métodos idóneos para aprender en forma dirigida cada tema, tomando como auxiliares indispensables dispositivos didácticos que deben ser apropiados al caso correspondiente.

El sistema lo constituyen cinco módulos proporcionando cada uno de ellos un conjunto de conocimientos integrados que capacitan al establecimiento para un buen desempeño en un trabajo específico dentro del ámbito profesional.

Los módulos son los siguientes:

1. El módulo fundamental - que es un cien por ciento informativo, con sus estudios se pretende que el alumno sea orientado atinadamente para que se forme en él conciencia de su responsabilidad de estudiante para -

que logre el aprovechamiento óptimo.

- II. Modulo básico - tiene su propósito formativo e informativo, al mismo tiempo - encierra características específicas para cada área funcional.
- III. Modulo operativo - su objetivo es el desarrollo de habilidades técnicas que lo capaciten para obtener de la mejor manera en cada una de las áreas de la - práctica profesional.
- IV. Modulo estructural - tiene la finalidad de desarrollar en el estudiante las ha- bilidades administrativas acordes a cada área funcional bien sea para diseñar, modificar o ampliar planes estructurales.
- V. Modulo integrador - su propósito es formativo pero a diferencia del fundamen- tal, no trata de formar al estudiante, sino al profesional cimentado en el cri- terio maduro que lo capacitan para tomar las decisiones adecuadas a nivel pro- fesional.

#### 4.5 ESTRUCTURACION DE LOS PLANES DE ESTUDIOS

Fueron aprobadas las licenciaturas de contaduría y administración, las dos licenciatu- ras coinciden en su preparación básica para lograr las capacidades administrativas ge- nerales; pero presenta cada una, después de esa estructura común a varias "orientacio- nes" entre las cuales el alumno podrá elegir según sus inclinaciones. Estas son siete - correspondientes a la licenciatura en administración y tres a la de contaduría, por lo

consiguiente se presenta a continuación los planes de estudio en este sistema modular.

estructuración de los planes de estudio

licenciatura en contaduría

estructura común

capacidades administrativas generales

### MODULOS FUNDAMENTALES

	No. de créditos	Total	Ciclos
Organizaciones	10		
Comunicaciones	10		
Análisis de estructura	10		
Proceso administrativo	10		
Procesos y técnicas decisionales	10		
Dinámica social	10	60	4

### MODULOS A LAS AREAS ADMINISTRATIVAS

#### MODULOS BASICOS

Contabilidad administrativa	10	(B)	
Sistemas de comercialización	10	(B)	
Recursos financieros	10	(B)	
Sistemas de información	10	(B)	
Desarrollo humano	10	(B)	
Sistemas de producción	10	(B)	
Ecología de las organizaciones	10	(B)	
Promoción y desarrollo organizacional	10	(B)	4
		80	

TOTAL DE CREDITOS POR MODULOS COMUNES

140

### ORIENTACIONES

NOMBRE DE AREA

#### CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

MODULO OPERATIVO

Sistemas contables	(O)
Análisis y diseño de sistemas de información	(O)
Sistemas de valuación financiera	(O)
Sistemas tributarios	(B)
Seminarios de investigación	(I)

TRIBUTACION FISCAL

Sistemas contables	(O)
Sistemas tributarios	(B)
Sistemas de valuación financiera	(O)
Tributación	(O)
Seminarios de investigación	(I)

PUBLICA

Sistemas contables	30	(O)		
Análisis y diseño de sistemas de información	30	(O)		
Sistemas de valuación financiera	30	(O)		
Sistemas tributarios	30	(B)		
Auditoría financiera	30	(O)	150	3
			<hr/>	
SEMINARIO DE INVESTIGACION			30	
TOTAL DE CREDITOS			320	13

Nota: cada ciclo tiene aproximadamente 12 semanas de duración

- (O) = Modulos operativos
- (B) = Modulos básicos
- (I) = Modulos integradores
- (F) = Modulos fundamentales

5. LOS PLANES DE ESTUDIOS VIGENTES HASTA 1972 EN LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

### 5.1 OBJETIVO

Determinar cuales han sido las principales modificaciones sufridas en las instituciones de enseñanza superior de contaduría y administración en el período de 1970 y 1972.

### 5.2 ALCANCE

Se consideró a las tres instituciones nacionales más importantes por que de ellas se desprenden programas similares a sus escuelas incorporadas a mayor abundamiento cuando estas instituciones nacionales son las más representativas en nuestra profesión a saber:

- I. El instituto tecnológico y de estudios superiores de monterrey ITESM.
- II. El instituto politécnico nacional, escuela superior de comercio y administración.
- III. Universidad nacional autónoma de México, facultad de comercio y administración.

### 5.3 METODOLOGIA UTILIZADA

Para determinar el porcentaje por cada área impartida se considero como cien por cien el total de materias que forman el plan; los porcentajes que se derivaron de la conclusión, se tomó en consideración los porcentajes obtenidos en 1970 (plan que no detallamos por ser objeto de otro trabajo).

## 5.4 DESCRIPCION DETALLADA DE LOS PLANES DE ESTUDIO

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Contador Público

(Plan de estudios 1972-1976)

Horas de clase

### PRIMER SEMESTRE

Ma-	Matemáticas I	3
A-	Optativa en ciencias Psico-sociales	3
C-	Metodología de la investigación	3
D-	Derecho de los negocios I	3
Ec-	Introducción a la economía	3
A-	Teoría de la administración I	3
		<hr/>
		18

### SEGUNDO SEMESTRE

Ma-	Matemáticas II	3
A-	Optativas en ciencias Psico-sociales	3
C-	Introducción a la contabilidad I	3
D-	Derecho de los negocios II	3
Ec-	Teoría económica I	3
A-	Teoría de la administración II	3
		<hr/>
		18

### TERCER SEMESTRE

Ma-	Matemáticas III	3
C-	Introducción a la contabilidad II	3
D-	Derecho público	3
Ec-	Teoría económica II	3
In-	Introducción de la producción	3
Oc-	Optativa cultural	3
DACS-	Campo de los negocios	1
		<hr/>
		19

CUARTO SEMESTRE

Ma-	Probabilidad	3
C-	Contabilidad de costos	3
D-	Derecho del trabajo	3
Ec-	Teoría económica III	3
A-	Mercadotecnia	3
A-	Administración de recursos humanos	3
St-	Laboratorio de programación de computadora I	3
		<hr/>
		21

QUINTO SEMESTRE

C-	Contabilidad intermedia	3
A-	Relaciones industriales	3
D-	Derecho bancario y de seguros	3
C-	Organización contable	3
Ma-	Matemáticas aplicadas a los negocios	3
C-	Contabilidad administrativa	3
		<hr/>
		18

SEXTO SEMESTRE

C-	Contabilidad avanzada	3
C-	Auditoría	3
C-	Análisis financiero	3
C-	Sistemas de información computarizados	3
C-	Métodos cuantitativos en finanzas I	3
Op-	Optativa profesional	3
St-	Laboratorio de sistemas de información computarizados	3
		<hr/>
		21

SEPTIMO SEMESTRE

C-	Seminario de sistemas de planeación y control	3
C-	Administración financiera	3
C-	Seminario de sistemas de información	3
D-	Derecho tributario	3
C-	Métodos cuantitativos en finanzas II	3



Op-	Optativa profesional	3
C-	Laboratorio de auditoría	3
		<hr/>
		21

OCTAVO SEMESTRE

C-	Seminario de auditoría y ética profesional	3
C-	Seminario de finanzas	3
D-	Legislación fiscal mexicana	3
C-	Seminario de contabilidad	3
Oc-	Optativa cultural	3
Op-	Optativa profesional	3
C-	Laboratorio de impuesto	3
		<hr/>
		21

Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración

Contador Público

(Plan de estudios 1972)

Horas de clase

PRIMER SEMESTRE

Contabilidad intermedia I	8
Micro-economía	4
Matemáticas de la administración I	8
Técnicas de la investigación y del estudio	3
Método estadístico I	4
Derecho mercantil I	4
	<hr/>
	31

SEGUNDO SEMESTRE

Contabilidad de costos I	8
--------------------------	---

Contabilidad intermedia II	8
Matemáticas de la administración II	7
Método estadístico II	4
Derecho fiscal	3
Derecho mercantil	3
	<hr/>
	32

TERCER SEMESTRE

Contabilidad de costo II	7
Organización contable de la empresa	5
Introducción a la investigación de operaciones	5
Derecho fiscal II	3
Administración I	5
Lógica	4
	<hr/>
	29

CUARTO SEMESTRE

Contabilidad de costos III	5
Estudio contable de los impuestos	7
Macro-economía	5
Administración II	7
Procesamiento directo y unitario de datos	5
Relaciones humanas	3
	<hr/>
	32

QUINTO SEMESTRE

Contabilidad superior I	5
Contabilidad de costos IV	4
Análisis e interpretación de inf. finan. I	5
Programación y procesamiento electrónico de datos	7
Seminario sobre contabilidades	7
	<hr/>
	28

SEXTO SEMESTRE

Análisis e interpretación de la inf. finan. II	5
Contabilidad superior II	4

Economía en subdesarrollo	5
Auditoría I	7
Psicología industrial	5
Introducción a las ciencias del comportamiento	3
	<hr/>
	29

#### SEPTIMO SEMESTRE

Administración financiera I	5
Principios de mercadotecnia	5
Optativa	5
Auditoría II	7
Comunicación oral y escrita	3
	<hr/>
	25

#### OCTAVO SEMESTRE

Administración financiera II	5
Seminario sobre investigación de tesis	6
Derecho administrativo	3
Derecho constitucional	3
Auditoría III	5
Optativa	3
	<hr/>
	25

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Comercio y Administración

Licenciatura en Contaduría

(Equivalencias del plan 1970 y el plan modular 1972)

1970

1972

Proceso administrativo  
 Informática  
 Planeación y organización

Proceso administrativo  
 Sistemas de información  
 Organizaciones

Comunicaciones  
 Recursos humanos I y II  
 Psicología administrativa  
 Derecho del trabajo  
 Finanzas I  
 Derecho mercantil  
 Finanzas II  
 Finanzas III  
 Contabilidad básica I  
 Contabilidad básica II  
 Contabilidad básica III  
 Contabilidad básica IV  
 Costos I  
 Costos II  
 Contabilidad fiscal  
 Derecho constitucional administrativo  
 Derecho fiscal  
 Auditoría I  
 Auditoría II  
 Auditoría III  
 Matemáticas básicas I  
 Matemáticas básicas II  
 Derecho civil  
 Economía I  
 Economía II  
 Sociología de la administración  
 Problemas de México  
 Seminario de contabilidad  
 Métodos estadísticos  
 Métodos probabilísticos  
 Investigación de operaciones  
 Ninguno

Ninguno  
 Ninguno  
 Ninguno  
 Ninguno  
 Ninguno  
 Ninguno

Comunicaciones

Sistemas de desarrollo humano

Sistemas financieros

Planeación y control financiero

Contabilidad administrativa

Sistemas contables

Sistemas de valuación financiera

Sistemas tributarios

Evaluación financiera

Análisis de estructuras

Ecología y las organizaciones

Dinámica social

Ninguno

Procesos y técnicas decisionales

Ninguno

1. Sistemas de producción

Producción I

Producción II

2. Seminario de investigación contable I

3. Seminario de investigación contable II

4. Estructura contable

5. Tributación

6. Promoción y desarrollo organizacional

7. Sistemas de comercialización

Mercadotecnia I

Mercadotecnia II

5.5 CUADRO RESUMEN DE LAS AREAS IMPARTIDAS EN LOS PLANES DE ESTUDIO

	<u>ISETM</u>	<u>IPN</u>	<u>UNAM</u>
Contabilidad	42%	40%	42%
Derecho	14	12	12
Economía	7	6	4
Administración	13	21	21
Matemáticas	12	11	12
Humanísticas	8	6	9
Optativas	2	4	
Otras	2		
	100%	100%	100%

Para efectos de comparación del cuadro anterior tomamos de la UNAM los módulos del nuevo plan, en relación al plan anterior.

5.6 CONCLUSIONES DEL CUADRO RESUMEN

En lo que se refiere al ISETM se aprecia un aumento en las materias de administración con relación al plan inmediato anterior (no se incluyeron los planes de estudio inmediatos anteriores de estas escuelas por que se consideró que es motivo de otro estudio); sin embargo si se toman para efectos de comparación en estas conclusiones.

Por otra parte la incorporación de materias obligatorias en el plan, como laboratorio de programación de computadores, de sistemas de información computarizadas, de auditoría de impuestos; por lo consiguiente y desde un punto de vista muy personal, considero este plan como el más completo y adecuado.

Por lo que respecta al IPN (ESCA) existe en el nuevo plan un aumento de 400% en las materias de administración con relación al plan inmediato anterior, una disminución de un 25% en el área de contabilidad, esto sin considerar que en la vocacional se imparten materias referentes a esta área; también es motivo de observación el que las contabilidades suigeneris se hayan suprimido ya que pueden hacerse en cursos especiales o de especialización fuera de la licenciatura de nuestra profesión; por lo que se refiere al área de matemáticas existe también un aumento del 100%.

Tomando en consideración el nuevo plan modular de la UNAM, lo podemos dividir en módulos de estructura comunes los dos primeros años para las dos licenciaturas y a partir del tercer año los programas de estudio se diversifican y son dirigidos a diversas orientaciones educacionales, tanto en el campo de la contaduría como en el de la administración; en lo que se refiere a la contaduría se divide en: tributaria, pública y administrativa por lo que para efectos de comparación consideré la pública.

Es de considerarse que dentro del plan modular se encuentran módulos enfocados a los sistemas de producción, a los sistemas de comercialización a las evaluaciones de oportunidades de promoción y desarrollo de las empresas, también existen módulos encaminados a la formación para desarrollar creatividad, habilidades gerenciales, etc.

Si consideramos el plan anterior antes descrito encontramos que casi no sufre modificaciones a excepción del párrafo anterior. Por lo que toca al sistema modular, si cambia radicalmente en la forma de impartir la educación como ya se comentó en el punto correspondiente.

## 6. MAESTRIA EN ADMINISTRACION EN LA UNAM

Me referiré a la creación de la división de estudios superiores que realizó la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración en el mes de junio de 1965, fecha en que el H. Consejo Universitario aprobó su reglamento original; entre otras funciones - la división de estudios superiores tiene la de impartir cursos a nivel de maestría.

El plan de estudios de la maestría en administración de la UNAM consta de cuatro semestres y está compuesta por 18 asignaturas con equivalente de seis créditos por cada una de ellas, las cuales describo a continuación.

### 6.1 DESCRIPCION DE LOS PLANES DE ESTUDIO PARA LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION

#### PRIMER SEMESTRE

Matemáticas - Investigación de operaciones I  
 Micro - y macro - economía para la administración  
 Contabilidad financiera  
 Aspectos Psico-sociológicos de la empresa  
 Análisis estadísticos aplicados.

#### SEGUNDO SEMESTRE

Matemáticas - Investigación de operaciones II  
 Administración financiera  
 Contabilidad administrativa (incluye presupuestos)  
 Administración de la producción  
 Técnica administrativa de la mercadotecnia

#### TERCER SEMESTRE

Comportamiento de las organizaciones  
 Proceso de datos  
 Economía administrativa (toma de decisiones bajo incertidumbre)  
 Optativa I

#### CUARTO SEMESTRE

Problemas políticos y jurídicos de la administración en México  
 Estrategia, planeación y política administrativa  
 Optativa II  
 Optativa - trabajo práctica -

El grado que se otorgará será uniforme (maestría en administración) pero los estudios - optativos que haya realizado cada estudiante, permitirán identificar su respectiva área de concentración.

#### 6.2 ENFOQUE DE LAS ASIGNATURAS

Una descripción somera sobre las asignaturas son las siguientes:

##### Administración de la producción

Este curso sobre producción se concentrará hacia los procesos por los cuales la inversión de recursos físicos y humanos se convierte en la producción de bienes. Examina los problemas de la administración en la organización de los consumos y de la producción; se ocupa de la planeación, programación de la producción su simplificación y control de inventarios. En este curso se incluye una introducción a la automatización y el papel de la computadora en la planeación de la producción.



### Matemáticas

Investigación de operaciones I y II. Estas asignaturas entocan al estudiante en la aplicación de métodos matemáticos para la resolución de problemas. Se visualiza este curso como una secuencia de un año compuesta de matemáticas integradas e investigación de operaciones.

### Contabilidad financiera y contabilidad administrativa

Debe de establecer la relación entre las medidas contables, y los problemas administrativos de decisión. Debe hacerse énfasis sobre las aplicaciones futuras de la contabilidad, particularmente en el aspecto de su relevancia posible en la toma de decisiones, en el aspecto de presupuestos, se habrá de prestar atención a las técnicas utilizadas para predeterminar flujos financieros y el rendimiento posible de diferentes alternativas de inversión, en la contabilidad administrativa debe utilizarse un número de casos en que se tomen decisiones con base en información contable.

### Aspecto Psico-sociológicos de la empresa

Este curso es un medio para desarrollar conocimientos sobre seres humanos en forma sistemática. Creemos que un enfoque analítico al problema de relaciones humanas es fundamental y que el estudiante puede aumentar su eficiencia interpersonal a través del conocimiento básico del equilibrio del objetivo de la productividad y el filosófica mente más importante de la persona como tal, atendiendo a su idiosincracia, produc-

to del medio ambiente en que se desenvuelve.

### Análisis estadístico aplicado

Tratará de la aplicación de técnicas estadísticas a problemas administrativos. Se desarrollará sobre la base del análisis. Probabilístico, teoría del muestreo y comprobación de hipótesis.

### Administración financiera

Se refiere a los recursos internos de la empresa como el manejo de fondos y del capital de trabajo. Se enfocará a las alternativas de inversión, analizar la estructura de capital de la empresa y a determinar la estructura óptima en relación a los mercados de capital.

### Técnicas administrativas de mercadotecnia

En el se desarrollan los conocimientos básicos, que explican y predicen el comportamiento del consumidor, también se familiariza con canales alternativos de distribución los métodos para decidir la efectividad de tales canales en relación a diferentes productos, así como las técnicas para el análisis del mercado potencial.

### Procesamiento de datos

Es fundamental que el estudiante comprenda los principios de la sistematización y ésta

comprensión pueda examinarse desde dos niveles. Primero el estudiante debe entender la estructura básica de los equipos y familiarizarse con los componentes básicos y con el proceso que utilizan. Debe ser capaz de programar una computadora, el segundo nivel se refiere al papel de la computadora en el proceso administrativo. El estudiante debe familiarizarse con la técnica de simulación sus ventajas y utilidad para el administrador analítico. Debe el estudiante de analizar los conceptos de un sistema de información, la relación entre éste y el proceso decisorio y el papel de la computadora en la construcción de un sistema de información.

## 7. CONCLUSIONES

Es de entenderse que la transformación que va adquiriendo el estudiante de la carrera de contador público, le sirva para resolver los problemas que se le presentan en las distintas áreas de auditorías fiscales, auditoría de operaciones y la auditoría administrativa, derivados del examen que efectúa en los estados financieros de una empresa.

La preparación técnica que debe reunir el contador público, debe ser en dos aspectos, teórica y práctica, ya que para poder emitir una opinión sobre los problemas administrativos que le sean sometidos a su consideración, tendrá que acudir a sus conocimientos básicos o formativos y aunados con la experiencia y madurez de juicio, le permitirá aplicar procedimientos de acuerdo a la característica del problema.

El contador público es un profesional experto en información financiera, debe saber diseñar sistemas de información, o conocer las reglas para seleccionar y cuantificar -

los fenómenos económicos acontecidos en la empresa, debe saber procesar la información, lo mismo que analizar e interpretar la información financiera presentada en los estados financieros.

Es de esperarse que el plan modular impartido en la UNAM de grandes frutos en un futuro, debido a que a diferencia de los sistemas tradicionales en que el centro de acción era el maestro y el alumno era pasivo, un simple escuchante, ahora en este plan modular es él activo "aprende haciendo" solo dirigido por los maestros expertos de cada área. En lo que respecta a las actividades de aprendizaje, el sistema implica las que recomienda la didáctica moderna, los principales son: asistencia a conferencias, a sesiones motivantes, a sesiones de aclaración de dudas y orientaciones, investigación bibliográfica y visitas a empresas.

Tomando como punto de comparación los planes de estudio de 1970 en las principales instituciones a nivel superior, contra los planes de 1972, encontramos que existe la tendencia a aumentar las materias en área de administración como lo es también en el área de las matemáticas, es de consideración, la incorporación de nuevas materias obligatorias, como son: programación de computadoras, sistemas de información computarizados, sistemas de producción (estudios más profundos de los costos), los sistemas de comercialización (estudios de mercadotecnia) y las evaluaciones de oportunidades de promoción y desarrollo de las empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- |  |  |
|--|--|
| Técnicas Modernas de Administración  | I.M.C.P.                                   |
| Manual de Servicios Administrativos  | I.M.C.P.                                   |
| Principios de Administración Científica                                    | Frederick Taylor                           |
| El Concepto de Servicios Administrativos Prestados por Contadores Públicos | John L. Carey<br>(traducción del I.M.C.P.) |
| Boletines de Consultoría en Administración                                 | I.M.C.P.                                   |
| Reglamento de Etica Profesional  | I.M.C.P.                                   |
| Revista Finanzas y Contabilidad No. 67                                     |  |
| Revista ESCA No. 183, 223  | ESCA                                       |
| Revista Dirección y Control  | I.M.C.P.                                   |
| Revista Contabilidad y Administración Nos. 17 y 34                         | F.C.A. (UNAM)                              |
| Revista Temas de Negocios  | ISETM                                      |
| La Administración Basada en la Contabilidad                                | Drucker Peter                              |
| La Ciencia de la Administración  | Guzmán Valdivia Isaac                      |
| Tres Tomos de las Memorias de la FCA                                       | FCA (UNAM)                                 |

" CENTRAL DE TESIS "

Leandro Valle 20 - C

TELEFONO: 526-35-92

México 1, D. F.